

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA

ELISA ARAÚJO DOS SANTOS

**PLANO ESTRATÉGICO DE MARKETING PARA O CENTRO DE  
EDUCAÇÃO TEOLÓGICA DE FLORIANÓPOLIS.**

FLORIANÓPOLIS

2006

ELISA ARAÚJO DOS SANTOS

**PLANO ESTRATÉGICO DE MARKETING PARA O CENTRO DE  
EDUCAÇÃO TEOLÓGICA DE FLORIANÓPOLIS.**

Trabalho de conclusão de estágio apresentado  
à disciplina Estágio Supervisionado – CAD  
5236, como requisito para obtenção do grau de  
Bacharel em Administração de Empresas pela  
Universidade Federal de Santa Catarina.

Orientador: Prof. Carlos Wolowski Mussi, Dr.

FLORIANÓPOLIS

2006

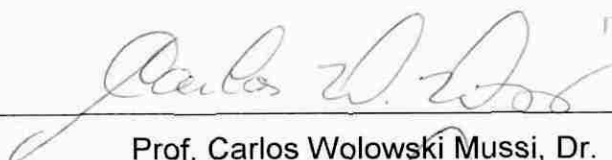
PLANO ESTRATÉGICO DE MARKETING PARA O CENTRO DE EDUCAÇÃO  
TEOLÓGICA DE FLORIANÓPOLIS.

Este trabalho de Conclusão de Estágio foi julgado adequado e aprovado em sua forma final pela Coordenadoria de Estágios do Departamento de Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, em 10 de agosto de 2006.

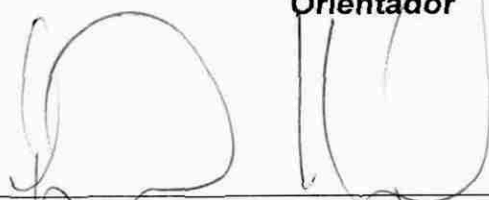


**Prof. Marcos Baptista Lopez Dalmau, Dr.**  
Coordenador de Estágios

**Apresentado à Banca Examinadora integrada pelos professores:**



**Prof. Carlos Wolowski Mussi, Dr.**  
**Orientador**



**Prof. Eduardo Aquino Hübler, Msc.**  
**Membro**

Dedico esta pesquisa em especial a Deus e  
aos meus pais, Jônatas e Iraci que, ao  
longo da minha jornada acadêmica, sempre  
me apoiaram e me incentivaram,  
possibilitando a realização deste sonho.



## AGRADECIMENTOS

Ao longo da minha vida acadêmica e, principalmente, durante a realização desta pesquisa, muitos contribuíram para o desenvolvimento deste projeto. Minha gratidão e reconhecimento a todos e, em especial:

- Em primeiro lugar a Deus, autor e consumidor da minha vida; pela graça concedida para prosseguir nesta caminhada com determinação.
- Aos meus pais e meus irmãos que sempre me apoiaram, incentivando-me a nunca desistir e a lutar pelos meus sonhos.
- Ao professor Carlos Wolowski Mussi pela dedicação em orientar-me no desenvolvimento desta pesquisa.
- Ao professor Eduardo Hübler pelas sugestões referentes à fundamentação teórica.
- Ao professor Nilo Otani pelo auxílio nas questões metodológicas e de apresentação oral.
- Ao meu noivo, Henrique, pela paciência, compreensão, companheirismo em todos os momentos.
- Ao diretor pedagógico, Jesiel Paulino, e a todos os colaboradores do CETEF, sem o apoio dos quais não seria possível a realização desta pesquisa.
- Ao professor Natanael Maciel pelas entrevistas cedidas.
- Aos meus amigos do curso de administração Antônio, Gisele e Suelen pelo companheirismo e apoio.
- Aos meus parentes que, mesmo distantes, têm almejado comigo por essa realização.
- Aos meus amigos cuja convivência me privei nestes últimos meses, mas não se privaram em me apoiar.
- A todos os professores do curso de Administração da Universidade Federal de Santa Catarina pelos ensinamentos e pela contribuição do processo de formação de Administradores.

Em fim, a todos que contribuiriam direta ou indiretamente para a realização desta pesquisa, principalmente, ao longo da vida acadêmica, meus sinceros agradecimentos.

"O temor do Senhor é princípio da  
sabedoria, e a ciência do Santo a  
prudência" Pv. 9.10.

"Porque melhor é a sabedoria do que  
os rubis; e de tudo que se deseja nada  
se pode comparar com ela". Pv. 8.11.

## RESUMO

SANTOS, Elisa Araújo dos. **Plano Estratégico de Marketing para o Centro de Educação Teológica de Florianópolis**. 2006. 115 f. Trabalho de Conclusão de Estágio (Graduação em Administração) - Curso de Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2006.

Esta pesquisa propõe um plano estratégico de marketing para o Centro de Educação Teológica de Florianópolis, com a finalidade de maximizar o uso de suas instalações e serviços. O estudo em questão caracteriza-se por ser um estudo de caso, de caráter descritivo e de natureza qualitativa. Para definição do plano, desenvolveu-se uma análise do ambiente interno da Escola e do ambiente externo que interage com a organização, a fim de identificar as forças, as fraquezas, as oportunidades e as ameaças. Com base na análise, definiu-se a missão, o mercado-alvo, metas e objetivos e as estratégias para a Escola. Para cada estratégia traçou-se um programa de ação que resultou no plano financeiro contemplando os cenários otimistas, realistas e pessimistas. O plano abordou também os aspectos relacionados à implantação e controle, imprescindíveis para o bom desempenho das propostas. O desenvolvimento desta pesquisa permite perceber a necessidade do CETEF em fazer uso das ferramentas de marketing de forma adequada para alcançar seu mercado-alvo e, dessa forma, atingir seus objetivos enquanto uma instituição de ensino teológico.

**Palavras-chave:** Plano estratégico de marketing. Diagnóstico organizacional. Escola Teológica.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 01: Despesas em 2005

Figura 02: Despesas de janeiro a maio de 2006.

Figura 03: Participação na inadimplência por núcleo em 2006.

## LISTA DE TABELAS

- Tabela 01: Instalações da secretaria e tesouraria do CETEF.  
Tabela 02: Alunos matriculados no núcleo centro sabatino.  
Tabela 03: Alunos matriculados no núcleo centro sabatino.  
Tabela 04: Alunos matriculados no núcleo Barra da Lagoa Noturno.  
Tabela 05: Alunos matriculados no núcleo norte sabatino.  
Tabela 06: Alunos matriculados no núcleo sul sabatino.  
Tabela 07: Biblioteca.  
Tabela 08: Recursos tecnológicos do CETEF.  
Tabela 09: *Evolução do quadro geral de funcionários de 2000 a 2005.*  
Tabela 10: Quadro geral de funcionários em 2006.  
Tabela 11: Formação teológica dos professores entre 2000 e 2005.  
Tabela 12: Formação teológica dos professores em 2006.  
Tabela 13: Histórico de matrícula por curso.  
Tabela 14: *Demonstração do Resultado do Exercício em 2005.*  
Tabela 15: *Demonstração do Resultado do Exercício de janeiro à maio de 2006.*  
Tabela 16: Porcentagem de inadimplência em 2005 (média = 105 alunos)  
Tabela 17: Porcentagem de inadimplência de janeiro a maio de 2006.  
Tabela 18: Participação na inadimplência por núcleo em 2006.  
Tabela 19: Evolução do valor da mensalidade no CETEF.  
Tabela 20: Quantidade de consumidores por mercado-alvo do CETEF  
Tabela 21: Resumo dos cursos oferecidos pelo IBE.  
Tabela 22: Estrutura Física do IBE  
Tabela 23: Recursos Tecnológicos do IBE.  
Tabela 24: *Capacidade de alunos por sala.*  
Tabela 25: Capacidade de alunos por curso do IBE.  
Tabela 26: Quadro Geral de Funcionários do IBE.  
Tabela 27: Formação teológica do IBE em 2006.  
Tabela 28: Crescimento dos Evangélicos no sul do Brasil.  
Tabela 29: *Número de cursos, matrículas e concluintes no ensino teológico no Brasil (1997-2003).*  
Tabela 30: *Projeção da Demonstração do Resultado do Exercício em 2007.*

## LISTA DE QUADROS

- Quadro 01: Organograma da estrutura organizacional do CETEF.
- Quadro 02: Grade curricular do nível básico em Teologia.
- Quadro 03: Grade curricular do nível médio em Teologia.
- Quadro 04: Programa da Jornada de Educação e Cultura.
- Quadro 05: *Forças e oportunidades do CETEF.*
- Quadro 06: Fraquezas e ameaças do CETEF.
- Quadro 07: Estratégia para diminuir a inadimplência do CETEF.
- Quadro 08: Estratégia para atrair novos alunos.
- Quadro 09: Estratégia para divulgar a Escola.
- Quadro 10: *Estratégia para diminuir custos.*

## LISTA DE ABREVIATURAS

CETEF: *Centro de Educação Teológica de Florianópolis.*

CNPJ: *Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica.*

FURB: *Faculdade Regional de Blumenau.*

IBE: *Instituto Batista de Educação.*

IBGE: *Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística.*

IBER: *Instituto Batista de Educação do Rio de Janeiro.*

IE: *Inscrição Estadual.*

ISQN: *Imposto sobre qualquer negócio.*

MEC: *Ministério de Educação e Cultura.*

TCA: *Taxa de Crescimento Anual.*



## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>15</b>
<b>1.1 Justificativa.....</b>	<b>17</b>
<b>1.2 Objetivos da pesquisa.....</b>	<b>18</b>
1.2.1 Objetivo geral.....	18
1.2.2 Objetivos específicos.....	18
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....</b>	<b>19</b>
<b>2.1 Marketing.....</b>	<b>19</b>
<b>2.2 Planejamento.....</b>	<b>22</b>
<b>2.3 Planejamento estratégico.....</b>	<b>23</b>
<b>2.4 Plano estratégico de marketing.....</b>	<b>24</b>
<b>2.5 Etapas de um plano de marketing.....</b>	<b>25</b>
2.5.1 Sumário executivo.....	25
2.5.2 Diagnóstico organizacional.....	25
2.5.2.1 Análise do ambiente interno.....	25
2.5.2.2 Análise do ambiente externo.....	26
2.5.2.3 Forças, fraquezas, oportunidades e ameaças.....	27
2.5.3 Missão, Metas e objetivos.....	28
2.5.4 Estratégia de marketing.....	29
2.5.5 Programas de ação.....	30
2.5.6 Orçamento e análise financeira.....	31
2.5.7 Controle e avaliação.....	31
<b>3 METODOLOGIA DO TRABALHO.....</b>	<b>33</b>
<b>3.1 Tipos de pesquisa.....</b>	<b>33</b>
<b>3.2 Coleta de dados.....</b>	<b>34</b>
<b>3.3 Análise de dados.....</b>	<b>35</b>
<b>4 DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL.....</b>	<b>36</b>
<b>4.1 Caracterização da organização.....</b>	<b>36</b>
<b>4.2 Análise do ambiente interno.....</b>	<b>37</b>
4.2.1 Estrutura organizacional.....	38
4.2.2 Instalações.....	40
4.2.3 Recursos humanos.....	43
4.2.4 Análise de vendas.....	46
4.2.5 Análise financeira.....	47
4.2.6 Auditoria de marketing.....	52
4.2.6.1 Serviço.....	52
4.2.6.2 Preço.....	57

4.2.6.3 Praça.....	59
4.2.6.4 Promoção.....	60
4.2.7 Forças e fraquezas.....	61
<b>4.3 Análise do ambiente externo.....</b>	<b>64</b>
4.3.1 Elementos da ação direta ou microambiente.....	64
4.3.1.1 Consumidores.....	64
4.3.1.2 Concorrentes.....	66
4.3.1.3 Fornecedores.....	71
4.3.2 Elementos de ação indireta ou macroambiente.....	72
4.3.2.1 Variáveis Demográficas.....	72
4.3.2.2 Variáveis econômicas.....	73
4.3.2.3 Variáveis tecnológicas.....	74
4.3.2.4 Variáveis político – legais.....	75
4.3.2.5 Variáveis Sócio-culturais.....	76
4.3.3 Oportunidades e ameaças .....	76
<b>4.4 Análise SWOT.....</b>	<b>78</b>
 <b>5 PROGNÓSTICO ORGANIZACIONAL.....</b>	 <b>79</b>
5.1 Missão.....	79
5.2 Mercado-alvo.....	79
5.3 Metas e objetivos.....	80
5.4 Estratégia de marketing.....	80
5.5 Programas de ação.....	81
5.6 Plano de resultados.....	84
5.7 Implantação e comunicação do plano.....	85
5.8 Controle e avaliação do plano.....	85
 <b>6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	 <b>86</b>
 <b>REFERÊNCIAS.....</b>	 <b>88</b>
 <b>ANEXOS.....</b>	 <b>91</b>
<b>APÊNDICES.....</b>	<b>110</b>

## 1 INTRODUÇÃO

O Centro de Educação Teológica de Florianópolis, CETEF, é uma instituição de ensino teológico, criada em 1999, pela Convenção Geral das Assembléias de Deus, através do Conselho de Educação Cristã (CEC), com a finalidade inicial de preparar os conselheiros para o serviço geral nas comunidades eclesiais e desenvolver estudos teológicos. Recentemente, a instituição mudou sua diretriz quanto ao seu mercado-alvo, focando-se nos membros e congregados das Igrejas Assembléias de Deus, em Florianópolis, com idade entre 17 (dezesete) e 30 (trinta) anos, com ensino fundamental completo, de ambos os sexos. Em termos mercadológicos, essa mudança implica na busca de diferenciais capazes de manter e, principalmente, atrair os novos alunos.

Segundo Kotler e Fox (1994), marketing envolve programar as ofertas da instituição para atender as necessidades e os desejos de mercados-alvos, usando preço, comunicação e distribuição eficazes para informar, motivar e atender a esses mercados. *Nesse contexto, o marketing atua como uma ferramenta de mensuração e exploração da melhor forma de aplicação dos recursos, a partir do conhecimento do seu ambiente interno e externo e, com base no planejamento estratégico.*

Outro motivo que leva as instituições religiosas a se preocuparem com a profissionalização da educação teológica e com a prestação de um serviço que venha atender às necessidades dos seus mercados-alvo é o crescimento da população evangélica no país. De acordo com o último censo realizado pelo IBGE (2000), 26.184.942 (vinte e seis milhões, cento e oitenta e quatro mil e novecentos e quarenta e dois) se declararam evangélicos. Na região sul, eles são 3.849,564 (três milhões, oitocentos e quarenta e nove mil e quinhentos e sessenta e quatro), isto é, representam 15,33% da população, sendo que, em 1970, eles eram apenas 8,88% da população local.

No caso da Assembléia de Deus de Florianópolis são 82 (oitenta e duas) congregações e mais de 10 (dez) mil membros distribuídos por toda a cidade. Percebendo, portanto, o potencial desse mercado foi que o CETEF distribuiu-se em seis unidades pela região. Atualmente, a capacidade máxima é de 330 (trezentos e trinta) alunos, mas a instituição possui apenas 177 (cento e setenta e sete) alunos matriculados no ano corrente. A partir desse contexto, os gestores da instituição

reconhecem a necessidade de conhecer os clientes em potencial, a concorrência e demais aspectos que interagem com a instituição.

Para a realização de uma pesquisa científica, conforme Costa e Costa (2001), os métodos aplicados devem observar três aspectos, a saber: o tipo de pesquisa, a coleta e a análise de dados. Neste trabalho, quanto ao tipo, a pesquisa é classificada, como exploratória, e em seguida, como conclusiva descritiva. Em relação às variáveis estudadas, a pesquisa se classifica como qualitativa e; quanto à amplitude e à profundidade pode-se afirmar com sendo um estudo de caso. Para a coleta de dados as técnicas empregadas são a análise documental e entrevistas com perguntas estruturadas. Em terceiro, a análise dos dados é feita com base no conhecimento teórico de análise e interpretação de dados considerados.

Logo, esta pesquisa, empregando uma metodologia científica e uma base teórica pretende utilizar-se das ferramentas mercadológicas, para realizar um plano estratégico de marketing para a instituição de ensino. A proposta prevê a análise interna e externa do ambiente organizacional, a identificação e apreciação do planejamento estratégico da escola e, com base nos estudos anteriores, sugerir ações de marketing para o curso básico e médio do Centro de Educação Teológica.

Espera-se, portanto, que este trabalho venha agregar conhecimento teórico, sobre plano estratégico de marketing, para o pesquisador. Em termos práticos, espera-se que esta pesquisa contribua para soluções dos problemas reconhecidos junto à instituição de ensino, melhorando o desempenho do composto mercadológico, explorando os pontos fortes e as oportunidades em favor do marketing educacional e; propondo sugestões para trabalhar os pontos fracos e as ameaças a fim de atrair e manter seus alunos.

## 1.1 Justificativa

Uma pesquisa visa fornecer tanto respostas para problemas científicos como para problemas de interesse prático. Segundo Gil (1995) um problema de pesquisa pode ser justificado a partir da aplicação de três conceitos, a saber: relevância, oportunidade e comprometimento.

Entende-se que um problema é relevante quando conduz à obtenção de novos conhecimentos, ou quando conduz aos benefícios decorrentes da solução de um problema (GIL, 1995). Logo, a escolha deste tema é importante para a organização em estudo por contribuir para a formação do conhecimento sobre o assunto, através de uma base teórica, possibilitando a aplicação prática por meio da instituição. Por outro lado, para a instituição a importância da pesquisa pode ser verificada à medida que auxiliar na resolução do problema proposto.

Há determinados casos, no entanto, que a escolha de um problema é justificada não apenas pela relevância, mas também pela oportunidade. Esta pode ser contemplada quando a empresa financia a pesquisa, ou mesmo quando há acesso a informações, como o uso de documentos (GIL, 1995). Para este trabalho, percebe-se que os recursos financeiros a serem despendidos não impossibilitarão a pesquisa, sendo operacionalmente viáveis. E, por fim, as informações necessárias serão obtidas através de dados secundários, tendo apoio e acesso, neste aspecto, da instituição de ensino.

Além da relevância e da oportunidade verificada, um problema de pesquisa implica, também, em algum tipo de comprometimento. Para Gil (1995), o comprometimento pode estar ligado aos programas ou à ideologia da organização. A idéia desta pesquisa converge, portanto, com a ideologia da instituição de ensino, que reconhece a necessidade de se estudar seu ambiente interno e o ambiente externo, para que, a partir daí, sejam proposta ações de marketing adequadas capazes atrair novos alunos, dentro do seu mercado-alvo, ocupando sua capacidade máxima em suas instalações e serviços.

Surge então, a formulação do problema a ser pesquisado: "Que ações estratégicas de marketing devem ser definidas para que o Centro de Educação Teológica de Florianópolis, nos cursos de níveis básico e médio, alcancem a ocupação plena de suas instalações e serviços em relação ao seu mercado-alvo, considerando-se o segundo semestre de 2006?"

## 1.2 Objetivos da pesquisa

Nesta etapa, faz-se uma descrição dos resultados a serem alcançados, tendo em vista o problema de pesquisa proposto.

### 1.2.1 Objetivo geral

Definir ações estratégicas de marketing para o Centro de Educação Teológica de Florianópolis, nos cursos de níveis básico e médio, alcançar a ocupação plena de suas instalações e serviços em relação ao seu mercado-alvo, considerando-se o segundo semestre de 2006.

### 1.2.2 Objetivos específicos

- a) Descrever e analisar o ambiente interno e externo da organização.
- b) Identificar e analisar os objetivos estratégicos do Centro de Educação Teológica de Florianópolis.
- c) Definir ações estratégicas e de marketing o Centro de Educação Teológica de Florianópolis.
- d) Identificar os investimentos e resultados necessários ao alcance dos objetivos.
- e) Definir sistema de avaliação para acompanhamento do processo.

Dessa forma, reconhecido o problema a ser pesquisado bem como o objetivo geral e os objetivos específicos, segue-se no próximo capítulo com o embasamento teórico que norteará a parte prática sobre o tema.



## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A fundamentação teórica nada mais é do que o desenvolvimento de um raciocínio com base em diversos autores a fim de fortalecer e embasar uma pesquisa.

Nesta etapa da pesquisa serão elucidadas as variáveis que contribuem para a elaboração de um plano estratégico de marketing que, por meio deste, auxiliam na identificação das oportunidades de uma organização.

Os conceitos básicos analisados, a seguir, são os de marketing, planejamentos (operacional, tático e estratégico), plano estratégico de marketing, diagnóstico (microambiente e macroambiente) e suas etapas para a sua realização.

### 2.1 Marketing

Muitas organizações religiosas, culturais e de saúde têm a educação com um de seus propósitos. Estes grupos procuram agregar mais participantes e recursos para desenvolver seus programas. Dessa forma, o marketing se torna uma realidade não somente para organizações empresariais, mas também faz parte das instituições em geral.

Kotler e Fox (1994) afirmam que "os conceitos centrais de marketing incluem necessidades, desejos, demandas e troca". O marketing em si tem início nas necessidades das pessoas. É importante fazer, no entanto, uma distinção entre necessidades, desejos e demandas.

Segundo Kotler e Fox (1994) "necessidade humana é uma situação de privação de alguma satisfação básica". São necessidades inerentes ao ser humano. Os "desejos humanos são vontades por coisas específicas que suprem necessidades mais profundas" (KOTLER, FOX, 1994). Em geral, os desejos são criados à medida que a sociedade se torna mais complexa e "[...] estão continuamente sendo moldados e remoldados por forças sociais, inovação tecnológica e desejo por novidade e mudança" (KOTLER, FOX, 1994). Por último, Kotler e Fox (1994) definem demandas como "[...] desejos por produtos ou serviços específicos que são apoiados por habilidade e disposição de comprá-los".

A partir dessa premissa se estabelece a base para a existência do marketing. Marketing existe, portanto, "[...] quando as pessoas decidem satisfazer suas necessidades e desejos através de troca (KOTLER, FOX, 1994)".

Recentemente, a Associação Americana de Marketing redefiniu o conceito de marketing. De acordo com a nova definição:

Marketing é uma função organizacional e uma série de processos para a criação, comunicação e entrega de valor para clientes, e para a gerência de relacionamentos com eles de forma que beneficie a organização e seus *stakeholders* (PEPPERS, ROGERS, 2004).

A partir dessa visão, percebe-se que o foco do marketing é o cliente. Kotler *apud* Alves (2006) define marketing como “a arte e a ciência da escolha de mercados-alvo e da captação, manutenção e fidelização de clientes por meio da criação, da entrega e da comunicação de um valor superior para o cliente”. “Marketing é o processo de estabelecer e manter relações de troca mutuamente benéficas com clientes e outros grupos de interesse” (NICKELS, WOOD, 1999, p. 4).

Segundo Kotler e Fox (1994) marketing é:

[...] análise, planejamento, implementação e controle de programas cuidadosamente formulados para causar trocas voluntárias de valores com mercados-alvo e alcançar objetivos institucionais. Marketing envolve programar as ofertas da instituição para atender às necessidades e aos desejos de mercados-alvo, usando preço, comunicação e distribuição eficazes para informar, motivar e atender a esses mercados (KOTLER, FOX, 1994).

Em complemento à análise feita por Kotler e Fox (1994), Richers (2000) considera:

O marketing ultrapassou os limites da atuação comercial das empresas para se tornar atividade-irmã das funções sociais e culturais, em apoio a todas as ações humanas que, no meio ambiente, procuram formas de ampliar e fortalecer suas estruturas, as quais podem por conseguinte, ser usadas como promotoras de um produto, de uma marca e da própria organização (RICHERS, 2000, p. 5).

Para Mattar o marketing pode ser estudado dentro de três dimensões: a filosófica, a funcional e a operacional. O conceito de marketing mais conhecido na dimensão filosófica pertence Levitt:

A venda se concentra nas necessidades do vendedor e o marketing nas necessidades do comprador. A venda se preocupa com a necessidade de o vendedor converter seu produto em dinheiro, o marketing com a idéia de satisfazer às necessidades do cliente por meio do produto e de todo o conjunto de coisas ligadas a sua fabricação, a sua entrega e, finalmente, ao seu consumo (LEVITT *apud* MATTAR, 1999)



Já a dimensão funcional leva em consideração o processo de troca. Sob essa dimensão, “[...] marketing é uma atividade que estimula e promove trocas” (MATTAR, 1999). Para tanto, é preciso observar três pontos principais, a saber:

[...] toda operação da empresa deve voltar-se para a satisfação das necessidades dos consumidores/clientes; [...] o faturamento lucrativo deve ser a meta da empresa; e [...] todas as atividades e setores da empresa, em todos os níveis organizacionais, devem estar integrados, coordenados e direcionados para atingir os dois pontos anteriores (MATTAR, 1999).

E em terceiro, a dimensão operacional de marketing é conceituado como “[...] o processo de planejamento e controle das variáveis: produto, preço, praça e promoção” (McCarthy *apud* Mattar, 1999).

Produto, preço, praça e promoção são denominados composto ou mix de marketing. “O composto de marketing é o conjunto de ferramentas que a empresa usa para atingir seus objetivos de marketing no mercado-alvo” (KOTLER, 1998, p. 97). Sobre os 4’Ps Kotler (1998, p. 98) afirma:

- a) Produto – é a ferramenta mais básica, [...] a oferta tangível da empresa para o mercado, que inclui qualidade, design, características, marca, embalagem.
- b) Preço – é a quantidade de dinheiro que os consumidores pagam pelo produto.
- c) Praça (ou distribuição) – [...] inclui várias atividades assumidas pela empresa para tornar o produto acessível e disponível aos consumidores-alvos.
- d) Promoção – a quarta ferramenta do composto de marketing inclui todas as atividades desempenhadas pela empresa para comunicar e promover seus produtos ao mercado-alvo.

Kotler (1998, p. 98) também relaciona os 4’Ps da seguinte forma: o produto às “necessidades e desejos do consumidor”; o preço ao “custo do consumidor”; a praça à “conveniência” e; por fim, a promoção à “comunicação”. Assim, as organizações terão cumprido seu papel no que se refere ao marketing se atenderem as necessidades dos consumidores, de forma econômica, disponibilizando o acesso ao produto e/ou serviço e comunicando sobre o mesmo de forma eficaz.

## 2.2 Planejamento

Segundo Stoner (1985) o planejamento “[...] é o processo básico a que recorremos para escolher nossos objetivos e determinar como o atingiremos”.

Planejamento também pode ser entendido como “[...] um procedimento formal para produzir um resultado articulado, na forma de um sistema integrado de decisões” (MINTZBERG, 2004).

De acordo com Kotler e Fox (1994) o planejamento é usado em três níveis, a saber: operacional, tático e estratégico. “O primeiro nível envolve o orçamento e o processo de programação” (KOTLER, FOX, 1994). O segundo nível envolve o planejamento tático a curto prazo, no caso das instituições de ensino é o “[...] recrutamento de estudantes, decisões de instalações físicas, desenvolvimento de esforços e mudanças de programas e currículos” (KOTLER, FOX, 1994). E por fim, o último nível está orientado para o planejamento estratégico ao longo prazo. O planejamento nesse nível “[...] envolve identificar a missão da instituição, avaliar seus recursos examinar o ambiente para determinar quais devem ser suas prioridades estratégicas” (KOTLER, FOX, 1994).

Oliveira também considera, em níveis hierárquicos, os três tipos de planejamentos: estratégico, tático e operacional. Resumidamente:

[...] o planejamento estratégico relaciona-se com os objetivos de longo prazo e com estratégias e ações para alcançá-los que afetam a empresa como um todo, enquanto o planejamento tático relaciona-se a objetivos de mias curto prazo e com estratégias e ações que, geralmente, afetam somente parte da empresa (OLIVEIRA, 2005).

Para Stoner (1985), existem quatro passos básicos do planejamento que podem ser adaptados a todas as atividades e a todos os níveis organizacionais, a saber:

- Passo 1: estabelecer um objetivo ou um conjunto de objetivos.
- Passo 2: Definir a situação atual.
- Passo 3: Identificar o que pode ajudar e o que pode atrapalhar a consecução dos objetivos.
- Passo 4: Elaborar um plano ou um conjunto de ações para atingir o(s) objetivo(s).

O propósito do planejamento, segundo Oliveira (2005), pode ser definido como:

[...] o desenvolvimento de processos, técnicas e atitudes administrativas, as quais proporcionam uma situação viável de avaliar as implicações futuras de decisões presentes em função dos objetivos empresariais que facilitarão a tomada de decisão no futuro, de modo mais rápido, coerente, eficiente e eficaz (OLIVEIRA, 2005).

## 2.3 Planejamento estratégico

Antes de compreender o conceito de planejamento estratégico, é preciso definir o que é estratégia. A estratégia, segundo Stoner (1985) "é o programa geral para a consecução dos objetivos de uma organização e, portanto, para o desempenho de sua missão".

Wright, Kroll, Parnell (2000) se referem à estratégia como "[...] planos da alta administração para alcançar resultados consistentes com a missão e os objetivos gerais da organização".

Mintzberg (2004) afirma que a estratégia é um plano, um padrão, uma posição e uma perspectiva:

[...] um plano, ou algo equivalente - uma direção, um guia ou curso de ação para o futuro, um caminho para ir daqui até ali; [...] um padrão, isto é, consistência em comportamento ao longo do tempo; [...] é posição, isto é, a definição de determinados produtos em determinados mercados e; [...] é perspectiva, isto é, a maneira de que a organização fazer as coisas (MINTZBERG, 2004).

A partir da definição de estratégia, Stoner (1985) considera o planejamento estratégico como:

[...] o processo de seleção dos objetivos de uma organização. É a determinação das políticas e dos programas estratégicos necessários para se atingir os objetivos específicos rumo à consecução das metas; e o estabelecimento dos métodos necessários para assegurar a execução das políticas dos programas estratégicos (STONER, 1985).

Sobre o assunto, RICHES (2000, p. 30) afirma que "envolve dois aspectos importantes [...]". Um deles consiste em facilitar o trabalho de traçar o caminho para antecedência; o outro, em indicar os instrumentos que lhe permitam antecipar ações voltadas para determinado mercado-alvo".

No que se refere às instituições de ensino Kotler e Fox (1994) definem planejamento estratégico da seguinte forma:

Planejamento estratégico é o processo de desenvolver e manter um ajuste estratégico entre metas e capacidades da instituição e suas oportunidades mutantes de marketing. Implica no desenvolvimento de uma missão

institucional clara, apoio a metas e objetivos, estratégia sólida e implementação adequada (KOTLER, FOX, 1994).

Enquanto Oliveira (2005, p.47) confere ao planejamento estratégico “[...] o processo administrativo que proporciona sustentação metodológica para se estabelecer a melhor direção a ser seguida pela empresa, visando ao otimizado grau de interação com o ambiente e atuando de forma inovadora e diferenciada”.

“Não existe uma definição universalmente aceita de planejamento estratégico” (Stoner, 1985). Entretanto, há uma aceitação sobre os cinco mais importantes atributos do planejamento estratégico:

- O planejamento estratégico lida com questões fundamentais ou básicas.
- O planejamento estratégico estabelece um quadro de referência para o planejamento mais detalhado e para as decisões administrativas do dia-a-dia.
- O planejamento estratégico envolve um prazo maior que outros tipos de planejamento.
- O planejamento estratégico dá um sentido de coerência e força aos atos e decisões da organização no tempo.
- O planejamento estratégico é uma atividade de nível superior no sentido de que dá a direção tem que ser uma participação ativa nele.

## **2.4 Plano estratégico de marketing**

“O plano de marketing é um relatório ou documento que expõe as informações detectadas no processo de planejamento” (FERRELL, *et. al.*, 2000).

Um bom plano de marketing deve atender a cinco propósitos, de acordo com Ferrell *et. al.* (2000, p. 26), em detalhes:

- explica a situação atual e futura da organização. [...] inclui a análise ambiental, a análise SWOT e a análise do desempenho anterior da empresa;
- especifica os resultados esperados (as metas e os objetivos), de maneira que a organização possa antecipar sua situação no final do período de planejamento;
- descreve as ações específicas que devem ser adotadas, de maneira que possa ser atribuída a responsabilidade por cada ação;
- identifica os recursos que serão necessários para a execução das ações planejadas;

- permite o monitoramento de cada ação e seus resultados, de maneira que os controles possam ser implementados.

## **2.5 Etapas de um plano de marketing**

Kotler e Fox (1994) afirmam que um plano de marketing deve conter: sumário executivo, diagnóstico organizacional, missão, metas e objetivos, estratégia de marketing, programas de ação, orçamentos e controles.

### **2.5.1 Sumário executivo**

De acordo com Richers (2000, p.62) o sumário executivo “apresenta os objetivos do plano e resume as principais recomendações e etapas de execução”.

O sumário executivo é uma sinopse do plano de marketing global. “Seu propósito é fornecer uma visão geral do plano, sendo a maneira de [...] identificar os principais problemas ou preocupações relacionadas a seu papel no processo de planejamento” (FERRELL *et. al.*, 2000, p. 32).

Neste sentido, o sumário executivo permite que “administradores dos níveis mais elevados tenham previsão da principal direção do plano antes de ler o documento que contém dados e análises” (KOTLER, FOX, 1994).

### **2.5.2 Diagnóstico organizacional**

O diagnóstico serve para analisar a situação da organização no que se refere ao seu ambiente interno bem como ao ambiente externo. O primeiro apresenta as forças e fraquezas da organização e, o último, expõe as ameaças e as oportunidades. Nesta etapa, descreve-se “as principais características da situação que afeta sua operação” (KOTLER, FOX, 1994, p. 106).

Sob a forma de coleta dessas informações, Ferrell *et. al.* (2000) admite que podem ser internas e externas por meio de fontes secundárias ou por meio de pesquisa de marketing. Qualquer que seja a fonte, a sua disponibilidade torna, certamente, a análise mais fácil e abrangente.

#### **2.5.2.1 Análise do ambiente interno**

Acerca do ambiente interno Ferrell *et. al.* (2000) percebe a necessidade da empresa fazer uma análise crítica do ambiente interno atual e futuro da empresa em relação a seus objetivos e desempenho, à alocação de recursos, às características

estruturais e às lutas políticas e de poder. O resultado dessa análise, segundo Richers (2000, p. 62) “apresenta os fracos e fortes da empresa em relação aos principais concorrentes e ao posicionamento de seus produtos”.

Ao analisar os objetivos e o desempenho de uma organização é preciso assegurar que eles estejam em conformidade com a missão estabelecida pela organização. Basicamente, “a missão de uma instituição descreve o que ela pretende e a quem servirá” (KOTLER, FOX, 1994, p. 153). Em relação à alocação de recursos, pode-se dizer que são necessários, pois configuram o que poderá ser gasto para os propósitos de marketing. Segundo Ferrell *et. al.* (2000,p. 53) essa revisão:

Inclui análise dos recursos financeiros, humanos e da experiência da empresa, bem como de quaisquer recursos que a empresa pode manter nos principais relacionamentos com parceiros da cadeia de suprimentos, das alianças estratégicas ou com grupos de consumidores (FERRELL *et. al.*, 2000,p. 53)

Finalmente, o diagnóstico do ambiente interno deve ser realizado a fim se conhecer os problemas atuais e previstos que podem afetar as atividades de marketing. Neste sentido, Ferrell *et. al.* (2000) destaca a cultura interna da empresa bem como sua estrutura. Estes podem influenciar na obtenção de recursos e na aprovação do plano de marketing. Logo, uma consideração cuidadosa de um desses problemas é necessária para se “[...] criar um plano de marketing realista, que seja capaz de ser implementado com sucesso” (FERRELL *et. al.*, 2000,p. 54).

### 2.5.2.2 Análise do ambiente externo

A análise do ambiente externo é um assunto amplo, pois inclui vários fatores que influenciam a organização e estão em constante mudança. “Descreve o ambiente externo da empresa e de seu setor de atividades e aponta as oportunidades e ameaças a ele inerentes” (RICHERS, 2000, p. 62). Kotler, Armstrong (2003) dividem a análise do ambiente externo em microambiente e em macroambiente.

O microambiente, segundo Kotler, Armstrong (2003) é constituído pelos consumidores, concorrentes e fornecedores.

A respeito da análise do mercado consumidor:



[...] deve examinar a situação atual a respeito das necessidades do mercado-alvo (consumidor ou business to business), as mudanças antecipadas dessas necessidades e como os produtos da empresa estão atualmente atendendo essas necessidades. (FERREL *et. al.*, 2000, p. 33)

Sobre os concorrentes, Kotler (1998, p.100) afirma:

Devem-se considerar os principais concorrentes, descritos em termos de tamanho, metas, participação no mercado, qualidade do produto, estratégias de marketing e outras características necessárias para se entender suas intenções e comportamentos.

E em terceiro, o microambiente envolve a análise dos fornecedores. Sabe-se que a função básica da administração de marketing é atrair novos clientes e construir relacionamentos através da satisfação dos seus consumidores. Essa tarefa, no entanto, não pode ser realizada somente pela empresa, depende de outros intermediários. Segundo Kotler (1998) nesta etapa analisam-se os dados sobre a dimensão e importância dos canais de distribuição.

A segunda parte da análise envolve o macroambiente. Segundo Ferrell *et. al.* (2000) a análise do macroambiente deve conter todos os fatores relevantes “[...] podem exercer pressões consideráveis diretas ou indiretas sobre as atividades de marketing da empresa”.

De acordo com Kotler, Fox (1994, p.123) “o macroambiente consiste de forças fundamentais de larga escala que possibilitam oportunidades e que apresentam ameaças para a instituição – forças demográficas, econômicas, ecológicas, tecnológicas, políticas e culturais”.

Ferrell *et. al.* (2000), por sua vez, considera a análise ambiental como uma avaliação do ambiente externo, “que inclui todos os fatores externos – competitivos, econômicos, políticos, legais/regulamentadores, tecnológicos e socioculturais”. Cada um desses fatores pode exercer pressões diretas ou indiretas sobre as atividades de marketing, logo, são relevantes para a pesquisa.

#### 2.5.2.3 Forças, fraquezas, oportunidades e ameaças.

O estudo anterior contribui para verificar as forças e fraquezas e oportunidades e ameaças que afetam o negócio. Conforme Ferrell *et.al.* (2000) fraquezas resultam da análise do ambiente interno, enquanto as oportunidades e ameaças estão relacionadas a situações externas que podem afetar a organização. Sobre o resultado da análise, Ferrell *et. al.* (2000, p.34) afirma:

- a. Forças – “referem-se aos fatores que permitem à empresa alguma vantagem em atender às necessidades de seu mercado-alvo”.
- b. Fraquezas – “quaisquer deficiências que uma empresa possa ter no desenvolvimento ou na implementação de sua estratégia de marketing”.
- c. Oportunidades – “referem-se às condições favoráveis no ambiente que podem produzir recompensas para a organização, se ela for adequadamente afetada”.
- d. Ameaças – “referem-se às condições ou às barreiras que podem impedir a empresa de atingir seus objetivos”.

Tanto um quanto o outro deve ser identificado a fim de não limitarem o crescimento da organização.

Para Ferrell *et. al.* (2000, p. 34-35) “um dos resultados mais importantes de uma boa análise SWOT é ajustar as forças internas às oportunidades externas”. Outra vantagem de uma boa análise “é encontrar formas de converter as fraquezas em forças e substituir as ameaças por oportunidades” (FERRELL *et. al.*, 2000, p. 35).

Ao ajustar as forças às oportunidades e transformar ameaças em oportunidades, as empresas criam condições para gerar vantagens competitivas no atendimento das necessidades do seu mercado-alvo. Por isso, a análise SWOT é reconhecida “[...] por avaliar a posição estratégica da empresa no desenvolvimento de um plano de marketing” (FERRELL *et. al.*, 2000, p. 35).

### 2.5.3 Missão, metas e objetivos

A seção de análise da situação serve para entender onde a empresa se encontra e qual o seu provável futuro no caso de mudanças. A partir daí, é preciso estabelecer a missão da empresa, ou seja, a razão de se da organização (FERRELL *et. al.*, 2000) Em seguida, as metas e os objetivos precisam ser estabelecidos. As metas e os objetivos, neste caso, “[...] são declarações formais dos resultados desejados e esperados, decorrentes do plano de marketing” (FERRELL *et. al.*, 2000, p. 35).

Ferrell *et al.*(2000), afirma, no entanto, “[...] que nem as metas nem os objetivos podem ser desenvolvidos sem uma declaração de missão claramente definida”. Logo, todas as metas devem se basear na missão da empresa e os



objetivos devem fluir das metas de marketing. Neste sentido, “a principal função das metas é orientar o desenvolvimento dos objetivos e fornecer a direção para as decisões de alocação de recursos” (FERRELL *et. al.*, 2000, p.35).

Em relação aos objetivos, Kotler (1998) diz que dois tipos de objetivos devem ser estabelecidos: financeiro e de marketing. “Eles devem ser declarados quantitativamente para permitir a mensuração razoavelmente precisa” (FERRELL *et. al.*, 2000, p.35). Por exemplo, “obter uma taxa de retorno sobre o investimento de 15% após os impostos, nos próximos cinco anos” (KOTLER, 1998). Outro exemplo, neste caso de um objetivo de marketing, segundo Kotler (1998, p. 103) “aumentar o índice de lembrança de marca dos consumidores de 15% para 30 % durante o período planejado”.

Além de estabelecer as metas com base na missão da empresa e do estabelecimento dos objetivos de forma mensurável, é preciso, segundo Ferrell *et al.* (2000) “[...] que todo o pessoal de marketing entenda exatamente o que a empresa está tentando atingir”. Se os resultados estabelecidos por meio das metas e objetivos não forem compreendidos por todos, o bom desempenho do plano pode ser comprometido.

#### 2.5.4 Estratégia de marketing

A estratégia de marketing serve para atender às metas e aos objetivos. De acordo com Kotler e Fox (1994, p. 108) “a estratégia de marketing consiste de um conjunto de decisões coordenadas sobre 1)mercados-alvo, 2)composto marketing e 3)nível de despesas de marketing”.

Para Richers (2000) as recomendações estratégicas devem conter os objetivos de novas ações e descrever a maneira de atingi-los e medi-los, que investimentos e pessoal qualificado requer e resume tudo isso num orçamento condensado.

Concomitantemente, Ferrell *et. al.* (2000) assevera que, num sentido mais amplo, “a estratégia de marketing refere-se a como a empresa gerenciará seus relacionamentos com os consumidores, de maneira que obtenha vantagem competitiva sobre a concorrência”. Para tanto, Ferrell *et. al.* (2000) também reconhece que as estratégias de marketing envolvem a seleção e a análise de mercados-alvo e a criação e manutenção de um composto de marketing apropriado.

A primeira etapa desse estágio é, portanto, a seleção do mercado-alvo. Neste aspecto Ferrell *et. al.* (2000,p. 36):

O plano de marketing deve definir claramente os mercados-alvos em termos de uma ou mais variáveis de segmentação importantes: demográfica, psicográfica, uso do produto, e assim por diante. Esse estágio é extremamente importante porque as empresas devem entender as necessidades de seus consumidores antes de desenvolver um composto de marketing para satisfazê-las.

Já Oliveira (2000) acredita que os critérios que podem influir nesta etapa são “[...] idade, sexo, renda, local de residência e outras variáveis”.

Na segunda etapa é trabalhado o composto de marketing. “É no nível do composto de marketing que a empresa detalhará como obterá vantagem competitiva” (FERRELL *et. al.*, 2000, p. 36).

Para Ferrell *et. al.* (2000), na última etapa, devem ser considerados dois pontos:

É importante que os planejadores se coloquem na posição do consumidor para entender como ele reage à estratégia de marketing e [...] também deve detalhar as reações competitivas potenciais para a estratégia de marketing.

Por outro lado, Oliveira (2000) pondera que, nesta etapa, a estratégia de marketing deve decidir também sobre o nível de despesas. Os gastos devem estar justificados proporcionalmente pelos resultados esperados.

#### 2.5.5 Programas de ação

Cada elemento da estratégia não tem validade se não for acompanhada por ações apropriadas. “O plano de marketing deve especificar programas amplos de marketing preparados para atingir os objetivos de negocio” (KOTLER, 1994, p. 104). Segundo Richers (2000, p.62) as ações devem responder questões como: “que segmentos de mercado devem ser atingidos? Que produtos devem ser lançados? Com que expectativas de resultados? Quem deve fazê-los?”.

Ferrell *et. al.* (2000) define esta etapa como a seção de implementação de marketing, que descreve como as estratégias de marketing delineadas na seção anterior serão desempenhadas. Ferrell *et al.* (2000) define implementação de marketing como “o processo de executar a estratégia de marketing, criando ações

específicas que assegurarão que os objetivos de marketing sejam atingidos". Além das questões levantadas por Kotler, Fereell *et al.* (2000) também considera as seguintes questões: "como essas atividades serão desempenhadas e como a execução das atividades do plano será monitorada?".

#### 2.5.6 Orçamento e análise financeira

Tanto os objetivos, como as estratégias e as ações formam a base para preparar o orçamento. Neste aspecto, Kotler e Fox (1994) consideram o orçamento como "um demonstrativo de resultados projetados, que devem equilibrar receitas e despesas". Acerca destes, Kotler e Fox (1994, p. 110) afirmam:

No lado da receita, mostra as matrículas previstas e a receita líquida esperada. No lado da despesa, mostra, além dos custos dos serviços, os de marketing e de administração. A diferença representa o lucro ou prejuízo projetado.

Essa etapa serve, de acordo com Richers (2000, p. 62), "[...] para que se possa ter uma idéia dos investimentos necessários e dos possíveis retornos deles advindos".

Uma vez aprovado, o orçamento se torna "[...] a base para desenvolvimento de planos e programações [...]" (KOTLER, 1998, p. 104).

Em relação à análise financeira, sabe-se que seu estudo se baseia nas informações das demonstrações financeiras. Para este trabalho, o tipo de demonstração financeira utilizada será a DRE. A Demonstração do Resultado do Exercício (DRE) é uma demonstração dos aumentos e reduções causados no Patrimônio líquido pelas operações da empresa (MATARAZZO, 1993). A DRE é, deste modo, um resumo das entradas e saídas do balanço, entre duas datas, permitindo verificar se houve lucro ou prejuízo para a organização.

#### 2.5.7 Controle e avaliação

"A última seção do plano descreve os controles que serão usados para monitorar o progresso do plano" (KOTLER, FOX, 1994, pg. 110).

Conforme Ferrell *et al.* (2000) esta seção "[...] envolve a definição de padrões, a avaliação do desempenho real, comparando-o com esses padrões e, se

necessário, a adoção de ação corretiva para reduzir as discrepâncias entre o desempenho real e o desejado”.

Kotler e Fox (1994) consideram duas ferramentas de avaliação de desempenho: a avaliação da eficácia de marketing e auditoria de marketing.

A eficácia de marketing de uma instituição, segundo Kotler e Fox (1994) é refletida no grau pelo qual exhibe os cinco principais atributos de uma orientação de marketing: filosofia orientada para o consumidor, compromisso de marketing integrado, informações de marketing adequadas, orientação estratégica e implementação efetiva. Esse processo serve para revelar em que áreas a instituição pode melhorar seus esforços de marketing.

Finalmente, a auditoria de marketing que, para Kotler e Fox (1994, p. 432):

É um exame abrangente, sistemático, independente e periódico do ambiente, objetivos, estratégias e atividades de marketing de uma instituição com o propósito de determinar áreas-problemas e oportunidades e recomendar um plano de ação para melhorar o desempenho de marketing.

*Acerca das características de uma auditoria de marketing:*

A abrangência a auditoria deve cobrir todos os assuntos de marketing e não apenas os problemas imediatos; em segundo, ela se caracteriza por ser sistemática ao envolver um diagnóstico do ambiente institucional e dos aspectos relacionados à organização; em terceiro, os profissionais responsáveis pela auditoria devem ter independência junto à alta administração para executar suas atividades e, por último, a auditoria deve ser conduzida periodicamente, e não apenas quando houver uma crise. (KOTLER, FOX, 1994)

Entende-se, dessa forma, que as técnicas de avaliação de desempenho são ferramentas importantes para mensuração dos resultados e para verificar a eficácia do plano estratégico de marketing proposto.

### 3 METODOLOGIA DO TRABALHO

A metodologia é uma etapa em que se descreve e analisa os procedimentos para a coleta de dados. Para Mattar (1999, p.75) "diferentes tipos de pesquisa implicam diferentes procedimentos para a coleta e análise dos dados [...]". Nesse sentido, a definição do tipo de pesquisa depende da análise das variáveis classificatórias.

A metodologia para Demo (1991) trata dos procedimentos, das ferramentas, dos caminhos; trata-se das formas de se fazer ciência.

Segundo Costa e Costa (2001) a metodologia pode ser definida como:

[...] uma disciplina que se relaciona com a epistemologia e consiste em estudar e avaliar os vários métodos disponíveis, identificando suas limitações ou não no âmbito das implicações de suas aplicações. É o estudo crítico do método.

Método, por sua vez, é definido por Oliveira *apud* Costa e Costa (2001, p. 4) como "uma forma de pensar para se chegar à natureza de um determinado problema, quer seja para estudá-lo, quer seja para explicá-lo". Este capítulo, portanto, tem por objetivo descrever a metodologia utilizada nesta pesquisa.

#### 3.1 Tipo de pesquisa

Num primeiro momento, a sua elaboração se classifica como exploratória, ao contemplar a revisão bibliográfica sobre o tema com o objetivo de ter informações mais acuradas sobre o assunto. Posteriormente, o presente trabalho constitui-se de uma pesquisa conclusiva descritiva, ao "[...] expor o fenômeno em estudo (MATTAR, 1999,p.77)".

Costa e Costa (2001) afirmam que uma pesquisa descritiva deve descrever as características de uma determinada população ou de um determinado fenômeno.

O trabalho realiza-se, também, por meio de uma pesquisa bibliográfica que, segundo Costa e Costa (2001) "é aquela realizada em livros, revistas, jornais, etc. Ela é básica para qualquer tipo de pesquisa [...]". Os livros e artigos são as referências utilizadas para, por exemplo, embasar conceitos de marketing, planejamento, as etapas do plano estratégico de marketing, etc.

Quanto à amplitude e à profundidade, a pesquisa se caracteriza por ser um estudo de caso. Na visão de Vergara (1997) o estudo de caso, tem por objetivo a análise profunda e detalhada de uma unidade no ambiente. Neste aspecto, a organização estudada é o Centro de Educação Teológica de Florianópolis, uma instituição de ensino.

Em termos das variáveis estudadas a pesquisa se classificada como qualitativa, pois identifica a presença ou ausência de algo (MATTAR, 1999). Para o Instituto Ethos a pesquisa qualitativa é útil como uma ferramenta para determinar o que é importante e porque é importante. Desta forma, ao estudar a instituição de ensino, a fim de obter informações sobre seu ambiente interno e ambiente externo, este trabalho pode definir ações estratégicas de marketing por meio de um plano com o foco nos seus consumidores.

### **3.2 Coleta de dados**

Esta etapa serve para propor os instrumentos utilizados durante a pesquisa para se efetuar a coleta de dados. Lakatos e Marconi (1990) elucidam os seus tipos, a saber: coleta documental, observação, entrevista, questionário, formulário, medidas de opiniões e atitudes, técnicas mercadológicas, testes, sociometria, análise de conteúdo e história de vida.

As técnicas empregadas nesta pesquisa se limitam à coleta documental, observação do pesquisador, entrevista estruturada.

A análise documental serve para realizar o levantamento dos dados secundários que, de acordo com Mattar (1999 p. 134):

[...] são aqueles que já foram coletados, tabulados, ordenados e, às vezes, até analisados [...]. As fontes básicas de dados secundários são: a própria empresa, publicações, governos, instituições não governamentais e serviços padronizados de informações de marketing.

Nesta pesquisa, os documentos analisados referem-se, por exemplo, ao número de matrículas da instituição, aos demonstrativos contábeis e financeiros, entre outros.

Em relação à observação sabe-se ser “[...] uma técnica de coleta de dados para conseguir informações e utiliza os sentidos na obtenção de determinados aspectos da realidade” (LAKATOS, MARCONI, 1990, p. 186). É evidente que essa



técnica possui suas vantagens bem como suas desvantagens, de qualquer forma, torna-se relevante, pois obriga o pesquisador “[...] a um contato mais direto com a realidade” (LAKATOS, MARCONI, 1990, p. 186).

O terceiro tipo de coleta contemplado é o da entrevista. Lakatos e Marconi (1990, p. 190) definem:

A entrevista é um encontro entre duas pessoas, a fim de que uma delas obtenha informações a respeito de determinado assunto, mediante uma conversação de natureza profissional. É um procedimento utilizado na investigação social, para a coleta de dados ou para ajudar no diagnóstico ou no tratamento de um problema social (LAKATOS, MARCONI, 1990, p. 190).

Para a coleta de dados primários, as formas de entrevistas empregadas nesta pesquisa são perguntas estruturadas, onde o entrevistador segue um roteiro previamente estabelecido e as perguntas feitas ao entrevistado são predeterminadas. (LAKATOS, MARCONI, 1990).

### **3.3 Análise de dados**

Tendo obtido os dados, o seguinte passo é a análise e a interpretação dos mesmos. Neste ponto, vale ressaltar que análise e interpretação são duas atividades distintas. A primeira “é a tentativa de evidenciar as relações existentes entre o fenômeno estudado e outros fatores” (LAKATOS, MARCONI, 1990, p. 165). Enquanto interpretação pode ser entendida como “uma atividade intelectual que procura dar um significado mais amplo às respostas, vinculando-as a outros conhecimentos” (LAKATOS, MARCONI, 1990, p. 166).

Sabe-se que, nesta pesquisa, tanto a análise quanto a interpretação servem para sugerir ações junto à organização em estudo.

## 4 DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

A organização é um sistema aberto que interage com o ambiente. Em se tratando de marketing, o ambiente, de acordo com Nickels e Wood (1999, p. 44) "consiste em todos os fatores internos e externos que influenciam direta ou indiretamente o sucesso empresarial". Desta forma, percebe-se a necessidade de reunir informações a respeito do ambiente e examiná-las. Portanto, segundo Nickels e Wood:

A análise ambiental examina o significado da informação descoberta numa busca ambiental e permite que as empresas se protejam contra as ameaças e tirem vantagens das oportunidades para construir relacionamentos com os grupos interesse (NICKELS, WOOD, 1999, p. 45).

A importância do diagnóstico organizacional, no âmbito interno, se mostra ao considerar os pontos fortes e fracos da organização. Para tanto, é realizada a caracterização da empresa a fim de conhecer toda a sua trajetória. Em seguida, focam-se os fatores internos que compõem e influenciam o ambiente de marketing, tais como estrutura, instalações, recursos humanos, análise de vendas e financeira, além da auditoria de marketing baseada no composto mercadológico (produto/serviço, praça, promoção, distribuição).

Em seguida, faz-se a análise do ambiente externo. Nesta etapa é estudado o mercado consumidor, a concorrência os canais de distribuição, ou seja, os fornecedores e as tendências macroambientais tais como: econômicas, tecnológicas, políticas/legais e socioculturais. O resultado desta análise converge na verificação das ameaças, bem como das oportunidades que podem se transformar em diferencial competitivo, dependendo de como forem administradas.

### 4.1 Caracterização da organização

A escola teológica de Florianópolis, ETEFLOR, foi fundada em maio de 1999 pela Convenção das Assembléias de Deus do Estado de Santa Catarina, por meio do CEC (Conselho de Educação Cristã), com o objetivo inicial de criar um curso de ensino teológico para a formação básica dos responsáveis pelo ensinamento junto às unidades eclesiais da Assembléia de Deus. Até fevereiro de 2000, a direção da Escola estava sob a responsabilidade de Paulo Batista e, a partir dessa data, foi dirigida por Natanael Maciel, até março de 2005.



Natanael, durante a sua gestão, acumulou as funções de diretor pedagógico, professor, além de responsável pela parte financeira e administrativa da Escola. Com relação às turmas:

- 2000 – foi criada a primeira turma de curso básico, sendo suas aulas ministradas junto à federação do comércio.
- 2001 – quatro turmas, sendo duas turmas do curso básico com aulas uma vez por semana; uma turma do curso médio, às quartas-feiras; e uma turma do básico, aos sábados.
- 2002 – início do processo de descentralização, criando-se uma turma do básico junto ao bairro Betânia, no Norte da Ilha.

A partir de 2004, ocorreram as mudanças mais significativas para a Escola:

- Foi criado um novo ensino médio, com duração de três anos, com aulas duas vezes por semana e tendo suas instalações situadas na Escola Cristã no Estreito, com disponibilidade para três turmas.
- Transferiu-se a turma da Betânia para o CESUSC.
- Foram contratadas duas pedagogas.

Em relação ao quadro de professores:

- Inicialmente, exigia-se formação em curso médio ou curso superior em teologia ou curso básico em teologia e curso superior em qualquer área.
- Atualmente, no entanto, exige-se que todos os professores tenham, no mínimo, o curso médio em teologia.

Após março de 2005, a direção da escola passou para Jesiel Paulino que mudou o nome da escola para CETEF (Centro Teológico de Florianópolis). A nova gestão tem trabalhado, também, para tornar a escola mais interativa sendo uma opção de escolha para os estudiosos de teologia, em geral, e trabalhado pela descentralização, por meio da distribuição de diversos núcleos em Florianópolis.

## 4.2 Análise do ambiente interno

A próxima etapa contempla os elementos que formam o ambiente interno da organização, a saber: a estrutura organizacional, as instalações, os recursos humanos, a análise de vendas e financeira da organização, bem como o seu composto mercadológico. Ressalta-se, portanto, que as forças e as fraquezas da

instituição é o resultado desta análise, elencados a partir de uma comparação com outras instituições do setor (OLIVEIRA,2005).

#### 4.2.1 Estrutura Organizacional

Analisar a estrutura pela qual a organização é formada e coordenada auxilia na realização do diagnóstico organizacional. Essa análise, segundo Mintzberg (2003, p.14) envolve duas exigências fundamentais – “[...] a divisão do trabalho em tarefas distintas e a realização da coordenação entre essas tarefas”. Mintzberg define claramente estrutura organizacional:

A estrutura de uma organização pode ser definida simplesmente como a soma total das maneiras pelas quais o trabalho é dividido em tarefas distintas e, depois, como a coordenação é realizada entre as tarefas (MINTZBERG, 2003, p.12).

A análise da estrutura serve:

[...] para a obtenção de uma consistência ou harmonia interna, bem como uma consistência básica com a situação da organização – seu tamanho, idade, tipo de ambiente em que funciona, sistema técnico que utiliza e assim por diante (MINTZBERG, 2003, p.13).

A análise da estrutura organizacional proporciona à organização uma visualização dos processos de trabalho que são efetuados e como esses processos são coordenados.

O CETEF possui sua estrutura disposta da seguinte forma:

- a) Supervisor da escola – presidente da Igreja Assembléia de Deus, Juvenil dos Santos Pereira.
- b) Diretor administrativo – compete ao Adriano dos Santos:
  - Convocar e presidir reuniões da diretoria;
  - Representar a Escola em eventos educacionais, convencionais, eclesiais, dentro e fora do país;
  - Colocar em votação discussões alusivas a temas tratados nesse regimento;
  - Administrar a diretoria em harmonia com seus auxiliares imediatos;

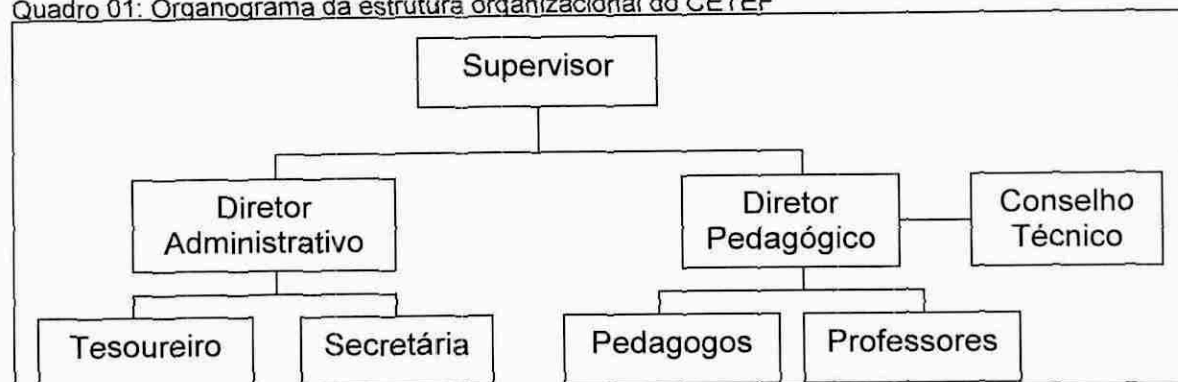
E assinar documentos de ordens administrativas da escola.

- c) Diretor Pedagógico – sob esta função, Jesiel Paulino, responde por:

- Organizar os eventos educacionais e culturais intensivos, regulares e especiais da instituição;
  - Coordenar o preparo, publicação e divulgação de materiais didáticos;
  - Avaliar e responder sobre a duração dos cursos, cargas horárias, os currículos escolares, o conteúdo programático das disciplinas, de acordo com os respectivos níveis dos cursos, apresentando sempre relatório à Presidência da mantenedora.
  - Zelar pelo crescimento da qualidade dos cursos organizados pelo Centro de Educação Teológica de Florianópolis.
  - Responder pelas áreas de atuação de discência e docência da escola;
  - Cooperar e estimular o desenvolvimento sócio-cultural dos integrantes do CETEF.
- d) Secretário (a) – a escola possui uma pessoa nesta função cuja responsabilidade se restringe à:
- Prestar auxílio para o andamento das aulas.
  - Coordenar os serviços de registro escolar.
- e) Tesoureiro – nesta função, Giovani Gemelli e Alexandre Luciano, compete:
- Organizar e dirigir as finanças da escola.
  - Fazer ou autorizar compras de materiais necessários à instituição.
- f) Conselho Técnico – formado por Giancarlo Gemelli, Orlando Martins, Bárbara Rosa e Evandro Códorva, o conselho está encarregado por:
- Avaliar e submeter à discussão com os demais membros da diretoria da escola, os elementos de ações de cunho administrativo da instituição.
  - Zelar pelo crescimento da qualidade dos cursos teológico.
  - Estimular e coordenar pesquisas de cunho teológico.
  - Realizar entrevistas e aconselhamento entre os discentes.
  - Cooperar e estimular com o desenvolvimento sócio-cultural dos estudantes.
- g) Corpo docente – este é formado por professores efetivos e por professores assistentes e contratados. Os primeiros são considerados professores permanentes; os assistentes são professores convidados pelos catedráticos e aceitos pela direção da escola e, por último, os professores contratados são os convidados pelo corpo docente (efetivos e assistentes) ou pela direção da escola para darem cursos especiais.

O quadro 01 faz referência ao organograma da instituição:

Quadro 01: Organograma da estrutura organizacional do CETEF



Fonte: Autor (2006)

Acerca da estrutura organizacional da Escola, entende-se que atende às necessidades básicas para o seu funcionamento administrativo e pedagógico. As responsabilidades, por função, estão devidamente divididas o que facilita o desenvolvimento do trabalho da Escola junto ao seu mercado-alvo.

#### 4.2.2 Instalações

Kotler e Fox (1994) reconhecem as instalações como um dos recursos intangíveis de uma instituição que moldam o seu sucesso no mercado.

A respeito desta etapa, as instalações da tesouraria e da secretaria operam no mesmo local, desde a fundação da Escola, dispondo de uma sala junto à Rua Felipe Schmidt, n.º 786, no Centro de Florianópolis. Nesta sala, a escola dispõe de computador com internet, armários, cadeiras, impressora, mesas e telefone, conforme a tabela 01:

Tabela 01: Instalações secretaria e tesouraria do CETEF

Item	Quantidade
Computador com Internet	1
Armário (s)	2
Cadeira (s)	5
Impressora	1
Mesa (s)	3
Telefone	1

Fonte: CETEF (2006).

Em 1999, no início da Escola, as aulas eram ministradas no mesmo endereço da secretaria e tesouraria, no centro da cidade. Neste local, o CETEF iniciou suas

atividades com uma turma de nível básico. Possuía quadro negro e carteiras, mas os alunos não tinham a sua disposição computador e biblioteca para pesquisa. As mudanças ocorridas na localização e estrutura da Escola:

- 2000 - passou a funcionar na FECOMÉRCIO (Federação do Comércio), com uma turma de ensino básico.
- 2002 - iniciou uma turma de nível básico no bairro da Betânia, nas Instalações da Igreja Assembléia de Deus.
- 2004 - as aulas, ministradas nas instalações da Igreja, foram transferidas para a Escola Cristã, no bairro de Estreito; aumento da carga/horária do ensino médio de 360h para 520 h. Transferência da turma da Betânia para o CESUSC.
- 2005 – Divisão da Escola em cinco núcleos pela região de Florianópolis.

As turmas divididas em núcleos pela região de Florianópolis, conforme as tabelas 02, 03, 04, 05 e 06:

Tabela 02: Alunos matriculados no núcleo centro noturno

<b>Turma</b>	<b>Alunos matriculados</b>	<b>Capacidade da sala de aula</b>
Básico	37	75
Médio	16	75

Fonte: CETEF (2006)

O núcleo Centro noturno, localizado na FECOMÉRCIO (Federação do Comércio), na Rua Felipe Schmidt – Centro da cidade. Na tabela 02, percebe-se que a capacidade da turma do básico é de 75 (setenta e cinco alunos), mas apenas 37 (trinta e sete) estão cursando; isso significa que existe uma defasagem de 38 (trinta e oito) alunos nesta unidade para este nível, representando 50,66 % (cinquenta vírgula sessenta e seis por cento). A defasagem se mostra maior no ensino médio onde, aproximadamente, 59 (cinquenta e nove) vagas estão em aberto, ou seja, 78,66 % (setenta e oito vírgula sessenta e seis por cento).

Tabela 03: Alunos matriculados no núcleo centro Sabatino

<b>Turma</b>	<b>Alunos matriculados</b>	<b>Capacidade da sala de aula</b>
Básico	33	50

Fonte: CETEF (2006)

O núcleo Centro Sabatino tem sua sede junto à FAEDE – UDESC, na Rua Saldanha Marinho – 196 no Centro de Florianópolis. Tem uma capacidade ociosa

menor do que no núcleo do centro noturno, representando uma ociosidade de 34% (trinta e quatro por cento), ou seja, de 17 alunos.

Tabela 04: Alunos matriculados no núcleo Barra da Lagoa noturno

<b>Turma</b>	<b>Alunos matriculados</b>	<b>Capacidade da sala de aula</b>
Básico	33	40

Fonte: CETEF (2006)

O núcleo da Barra da Lagoa tem sua sala na Escola Básica Prefeito Acácio São Thiago, na Rua Altamiro Barcelos Dutra, 1195 – na Barra da Lagoa. Neste núcleo a ociosidade é de 17,5 % (dezessete meio por cento), isto é, 7 (sete) alunos para preencher a capacidade máxima.

Tabela 05: Alunos matriculados no núcleo norte sabatino

<b>Turma</b>	<b>Alunos matriculados</b>	<b>Capacidade da sala de aula</b>
Básico	35	40

Fonte: CETEF (2006)

O núcleo Norte Sabatino tem suas aulas ministradas na sala do Hotel Canasvieiras, na Rua Hypólito Gregório Pereira, 700 – em Canasvieiras. Este núcleo apresenta o melhor desempenho, em relação ao uso das instalações, com 87,5 % (oitenta e sete vírgula cinco por cento) de suas condições sendo usufruídas.

Tabela 06: Alunos matriculados no núcleo sul sabatino

<b>Turma</b>	<b>Alunos matriculados</b>	<b>Capacidade da sala de aula</b>
Básico	23	50

Fonte: CETEF (2006)

E por último, a turma do núcleo sul está situada junto a APAM, na Rua São Francisco Vieira, s/nº - Areias Morro das Pedras. Esta unidade usufrui 46% (quarenta e seis por cento) de sua capacidade, deixando de atender cerca de 27 (vinte e sete) alunos em potencial. Ao total somam-se 177 (cento e setenta e sete) alunos entre os cursos básico e médio, sendo que a capacidade de alunos totaliza 330 (trezentos e trinta), o que reforça a necessidade de repensar ou mesmo estabelecer estratégias a fim de que a escola melhore seu desempenho.

Sobre a biblioteca, o CETEF em parceria com o CESUSC, utiliza as instalações da biblioteca desta faculdade para uso dos alunos da escola teológica, sem custo adicional. Nota-se, no entanto, que existe apenas uma biblioteca e que os

núcleos, excetuando-se o núcleo norte, não possuem bibliotecas próximas de suas unidades. A tabela 07 especifica os itens a disposição na biblioteca:

Tabela 07: Biblioteca

<b>Biblioteca</b>	<b>Quantidade</b>
TV/ aula-video	3
DVD/Video-cassete	1
Cadeiras	várias
Mesas	várias
Livros	10000
Estantes	várias
Aparelho de som	disponível
Computador	100
Mesas para tv e vídeo	disponível

Fonte: CETEF (2006)

Os demais núcleos possuem, além das condições mínimas de funcionamento (cadeiras, mesas, quadro branco e material de expediente), a sua disposição, os itens de acordo com a tabela 08:

Tabela 08: Recursos tecnológicos do CETEF

<b>Núcleo</b>	<b>Computador</b>	<b>Impressora</b>	<b>Retroprojektor</b>
Centro Noturno	2	2	2
Centro Sabatino	1	1	1
Barra da Lagoa Noturno	1	1	1
Norte Sabatino	1	1	1
Sul Sabatino	1	1	1

Fonte: CETEF (2006)

Em relação à estrutura, percebe-se a similaridade de materiais. Faz-se uma ressalva, entretanto, em relação ao núcleo Centro Sabatino (FAEDE – UDESC) que, além de usufruir das instalações, pode fazer uso de materiais como: data-show e auditório, quando necessário. Isso não ocorre com os demais núcleos devido à falta de estrutura das instalações cedidas.

#### 4.2.3 Recursos Humanos

Dentre os recursos tangíveis Kotler e Fox (1994) destacam também os funcionários da instituição.

Na tabela 09, tem-se a descrição do quadro geral de funcionários desde 2000 (dois mil) até o ano de 2005 (dois mil e cinco):



Tabela 09: Evolução do quadro geral de funcionários de 2000 a 2005

<b>Função</b>	<b>2000</b>	<b>2001</b>	<b>2002</b>	<b>2003</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>
Conselho Técnico	0	0	0	0	0	4
Diretor Administrativo	1	1	1	1	1	1
Diretor Pedagógico	0	0	0	0	0	1
Pedagogo	0	0	0	1	1	2
Professores	4	8	8	8	8	12
Secretária	0	1	1	1	1	1
Tesoureiro	1	1	1	1	1	2

Fonte: CETEF (2006)

Em 2000, o CETEF tinha em seu quadro apenas seis funcionários, todos voluntários. De 2001 a 2004 o quadro aumentou para onze funcionários. E em 2005, o quadro de funcionários passou para dezessete colaboradores, mantendo o mesmo quadro até os dias de hoje.

A seguir, na tabela 10, tem-se a descrição do quadro geral de funcionários do CETEF, em 2006:

Tabela 10: Quadro geral de funcionários em 2006

<b>Cargo</b>	<b>Quantidade</b>	<b>Tipo</b>
Presidente	1	Voluntário
Diretor Administrativo	1	Voluntário
Diretor Pedagógico	1	Remunerado
Pedagogo	2	Voluntário
Conselho técnico	4	Voluntário
Professores	12	Voluntário
Secretária	1	Remunerado
Tesoureiro	2	Voluntário

Fonte: CETEF (2006)

Acerca dos funcionários do Cetef apenas o diretor pedagógico e a secretária são remunerados. Os professores podem, aleatoriamente, receber uma ajuda de custo, mas, assim como os demais funcionários, são voluntários. Outro aspecto importante refere-se ao fato de um funcionário, em alguns casos, exercer mais de uma função. São estes: o diretor administrativo que também leciona; o diretor pedagógico da mesma forma; o conselho técnico formado todos por professores e; um dos tesoureiros que também é professor. Ao total são 17 (dezessete) funcionários, dentre os quais, 12 (doze) são professores.

Quanto à evolução da formação teológica dos professores, na tabela 11:



Tabela 11: Formação teológica dos professores do CETEF entre 2000 e 2005

<b>Professores</b>	<b>2000</b>	<b>2001</b>	<b>2002</b>	<b>2003</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>
Básico	4	4	4	4	2	0
Médio	0	0	0	0	2	4
Graduando	0	0	0	0	0	3
Bacharel	0	4	4	4	4	3
Especialista	0	0	0	0	0	2
<b>Total</b>	<b>4</b>	<b>8</b>	<b>8</b>	<b>8</b>	<b>8</b>	<b>12</b>

Fonte: CETEF (2006)

Verifica-se que, em 2000, os professores possuíam apenas o nível básico em teologia. De 2001 a 2003, identifica-se uma formação constante com 50% (cinquenta por cento) do quadro de professores com o nível básico em teologia, e os outros 50% (cinquenta por cento) com o nível em bacharel. Em 2004, em vez de quatro com o ensino básico, a Escola trabalhava com dois do ensino básico, dois do ensino médio e os demais como bacharéis. Foi em 2005, entretanto, que a Escola adotou o pré-requisito de que, para lecionar, os professores deveriam ter, no mínimo, o ensino médio. O quadro de 2005 mantém-se até os dias de hoje.

A formação dos professores, em 2006, identifica-se na tabela 12:

Tabela 12: Formação teológica dos professores do CETEF em 2006

<b>Nível</b>	<b>Quantidade</b>	<b>Tipo</b>
Médio em teologia	4	Assistente
Graduando	3	Contratado
Bacharel	3	Contratado
Especialista	2	Contratado
<b>Total</b>	<b>12</b>	

Fonte: CETEF (2006)

A tabela doze fornece a formação teológica do quadro de professores. Os contratados estão, no mínimo, se formando em teologia, mas a Escola também possui, no seu quadro, quatro professores assistentes que possuem apenas o nível médio em teologia. Esta pode ser destacada como uma mudança significativa, pois a Escola tem se preocupado com a formação de seus educadores que, no início da sua existência, possuíam apenas o curso básico em teologia, em alguns casos. Essas mudanças, no entanto, ainda não acompanham o nível de graduação que a área de ensino oferece, tais como pós-graduação, mestrado e doutorado. Ressalta-se, também, que a Escola só começou a adotar os termos em relação ao tipo de

professor (assistente, contratado) a partir de 2005, pois antes não havia uma classificação dos professores de acordo com o nível de formação.

#### 4.2.4 Análise de Vendas

“A mensuração dos resultados da força de vendas, em função dos produtos e dos segmentos de mercado visados, são a base de importantes decisões” (LEGRAIN, MAGAIN, 1992, p. 35). No caso do CETEF sua evolução pode ser avaliada através do histórico de matrículas de 2004 até os dias de hoje, conforme a tabela 13:

Tabela 13: Histórico de matrículas por curso

<b>Ano</b>	<b>Básico</b>	<b>Médio</b>	<b>Total</b>
2004	52	28	80
2005	65	40	105
2006	161	16	177

Fonte: CETEF (2006)

O histórico de matrículas serve para avaliar o crescimento da Escola, em termos de quantidade de alunos. O histórico acima demonstra o que vem ocorrendo nos dois últimos anos e no ano corrente. Tendo em vista a análise feita por curso, pode-se dizer que o curso de nível básico em Teologia passou por um período de crescimento desde o período estudado (2004) até os dias de hoje, ou seja, o CETEF cresceu mais de 210 % (duzentos e dez por cento) ao longo desse período. Esse comportamento, no entanto, não pôde ser verificado em relação ao curso médio que, em 2004 (dois mil e quatro) começou com 28 (vinte e oito) alunos, passando em 2005 (dois mil e cinco) para 40 (quarenta) alunos e, em 2006 (dois mil e seis), caiu para 16 (dezesesseis) alunos, evidenciando a falta de sustentabilidade do processo. Desde o ano passado até 2006 (dois mil e seis), portanto, houve uma queda de 60 % (sessenta por cento) nas matrículas no nível médio. Considerando os dois cursos, entretanto, verifica-se um crescimento no total de matrículas.

O fator determinante que culminou no aumento das matrículas é, certamente, a divisão da Escola em núcleos. A descentralização possibilitou, dessa forma, o acesso aos estudantes interessados no curso. Mas como essa mudança ocorreu recentemente, percebe-se que os efeitos têm alcançado apenas o nível básico do curso.

#### 4.2.5 Análise Financeira

Um aspecto que deve ser considerado no diagnóstico interno para fins de um plano estratégico de marketing refere-se aos recursos necessários e disponíveis para implementá-los.

Para Legrain e Magain (1992, p. 37) “a análise financeira permite obter as capacidades de autofinanciamento da empresa e suas necessidades de capital de giro, de capital permanente, de créditos para investimentos etc”.

Sanvicente (1987, p. 165) afirma que a finalidade da análise pode ser uma entre muitas; “[...] poderá referir-se ao passado, presente ou futuro em termos da situação da empresa estudada”. Nesta pesquisa, foi usada a DRE (Demonstração do resultado do exercício) que, segundo Gitman (2002, p. 71), fornece um resumo financeiro dos resultados das operações da instituição durante um período específico.

Na tabela 14, a DRE do CETEF no período de janeiro a dezembro de 2005:

Tabela 14: Demonstração do Resultado do Exercício em 2005

<b>DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO DO EXERCÍCIO</b>	
<b>RECEITAS OPERACIONAIS</b>	
Mensalidades	21.759,00
Venda de material didático	575,00
Outras	58,70
<b>RESULTADO OPERACIONAL</b>	<b>22.392,70</b>
<b>DESPESAS OPERACIONAIS</b>	<b>37.847,44</b>
<b>Despesas Financeiras</b>	
Empréstimo da Igreja	7.980,00
<b>Despesas Administrativas</b>	
Alimentação e transporte	446,37
Aluguel	2.800,00
Auxílio Didático	2.905,00
Combustíveis	594,63
Livros – Gráfica	3660,22
Material Expediente	980,47
Pró labore	13.200,00
Salário	2.660,00
Telefone	334,75
Outros	2.286,00
<b>PREJUÍZO DO EXERCÍCIO</b>	<b>(R\$ 15.454,74)</b>

Fonte: CETEF (2006)

A Demonstração do Resultado de Exercício, referente ao ano de 2005, faz referência à situação financeira da Escola. Durante o período analisado, as entradas, principalmente, no que tange às mensalidades, não foram capazes de cobrir as despesas. Embora o CETEF não tenha gastos exorbitantes em relação, por exemplo, aos pagamentos de aluguéis e professores - estes recebem apenas um ajuda de custo, pois não são remunerados, com exceção do diretor pedagógico - a Escola ainda opera com prejuízos.

A figura 01 apresenta as despesas contraídas pelo CETEF, durante o ano de 2005:

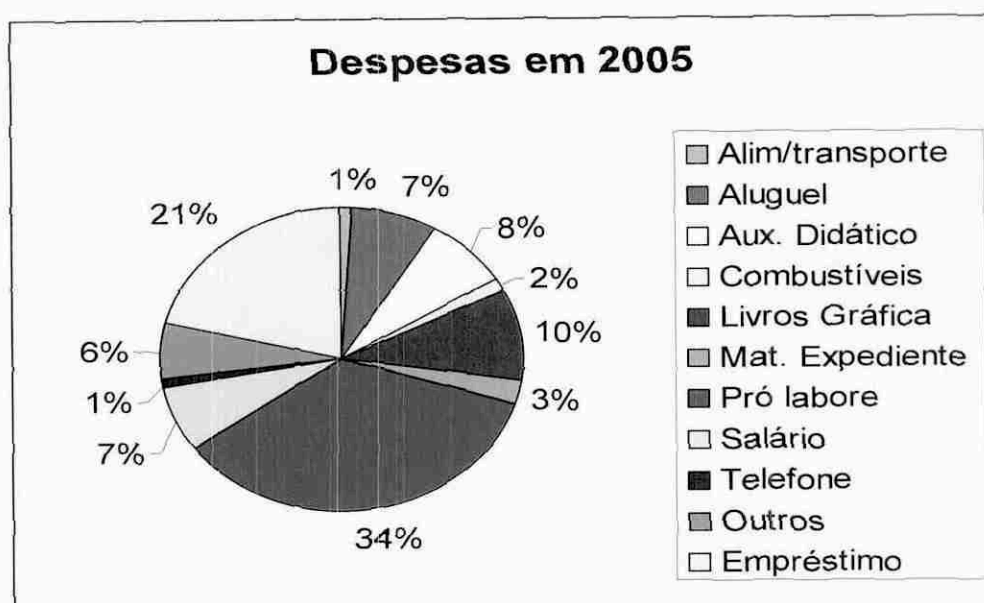


Figura 01: Despesas referentes ao período de 2005.  
Fonte: Autor (2006).

Dentre os custos fixos estão: o aluguel, o pró-labore e o salário da secretária. Os demais custos são variáveis que, por sua vez, podem representar desvantagens à medida que não forem controlados. Outro fator determinante no aumento das despesas são os gastos com o pró-labore, representando 34% (trinta e quatro por cento) no total das despesas. Em seguida estão as despesas com empréstimos da Igreja (vinte e um por cento) e livros (dez por cento) produzidos para os alunos.

Em 2006, no período de janeiro a maio, a Demonstração do Resultado do Exercício, de acordo com a tabela 15:

Tabela 15: Demonstração do Resultado do Exercício de janeiro à maio de 2006

<b>DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO DO EXERCÍCIO</b>	
<b>RECEITAS OPERACIONAIS</b>	
Mensalidades	14.595,00
Venda de material didático	20,00
Doações Igreja	15.454,74
<b>RESULTADO OPERACIONAL</b>	<b>30.069,74</b>
<b>DESPESAS OPERACIONAIS</b>	
	<b>37.699,60</b>
<b>Despesas Financeiras</b>	
Empréstimo Igreja	22.599,74
<b>Despesas Administrativas</b>	
Alimentação/transporte	651,00
Aluguel	950,00
Auxílio Didático	829,24
Combustíveis	400,00
Livros – Gráfica	2.659,60
Material Expediente	222,02
Pró labore	7.600,00
Salário	1.500,00
Outros	288,00
<b>PREJUÍZO DO EXERCÍCIO</b>	<b>(R\$ 7.629,86)</b>

Fonte: CETEF (2006)

No período analisado, em 2006, a Escola continua a operar com prejuízo, onde as despesas operacionais são maiores que as receitas.

A figura 02 apresenta as despesas contraídas, no período de janeiro a maio de 2006, pelo CETEF:

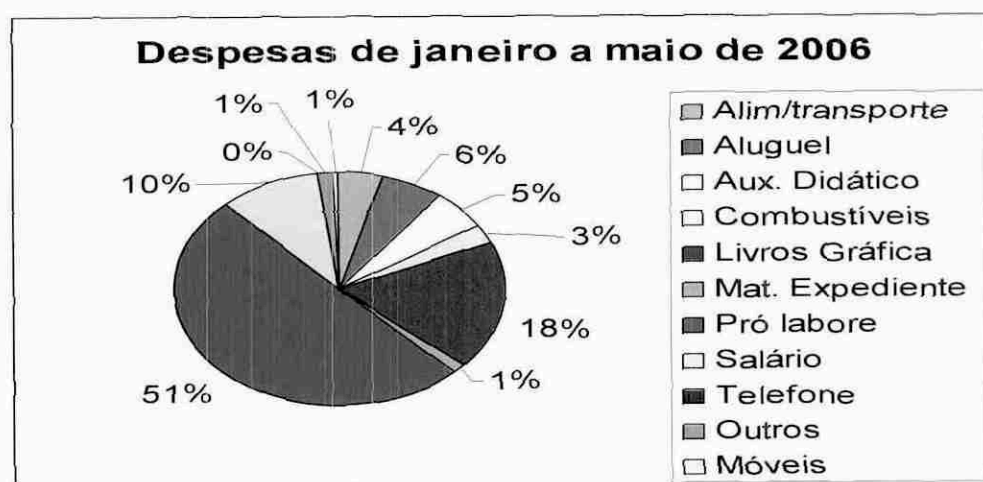


Figura 02: Despesas de janeiro a maio de 2006.

Fonte: Autor (2006)

Assim como a primeira figura, as maiores despesas, no período estudado, referem-se ao pró-labore, representando mais de 51% (cinquenta e um por cento) dos gastos do CETEF. Seguem-se, por conseguinte, despesas com material didático e salário.

Para que as despesas sejam pagas, entretanto, é evidente que as receitas precisam ser superiores. Esse incremento advém, principalmente, do valor das mensalidades.

De acordo com suas arrecadações, o CETEF deveria ter uma entrada mensal de R\$ 4.900,00 (quatro mil e novecentos reais) no ano corrente e R\$ 3.675,00 no ano passado, mas a Escola sofre com alto índice de inadimplência, conforme a Tabela 16 e 17:

Tabela 16: Porcentagem de inadimplência em 2005 (média = 105 alunos)

<b>Mês</b>	<b>Entrada</b>	<b>Entrada Real</b>	<b>Inadimplência (%)</b>
Março	3.675,00	4.440,50	0
Abril	3.675,00	2.175,00	41
Maio	3.675,00	1.490,00	59
Junho	3.675,00	1.885,00	49
Julho	3.675,00	980,00	73
Agosto	3.675,00	1.155,00	68
Setembro	3.675,00	950,00	74
Outubro	3.675,00	545,00	85
Novembro	3.675,00	815,00	78
<b>Média</b>			<b>58,5</b>

Fonte: CETEF (2006)

No período referente ao ano de 2005, a Escola teve uma média de 58,5% (cinquenta e oito vírgula cinco por cento) de inadimplência. Em 2006, a média de inadimplência mensal é de 19% (dezenove por cento), conforme tabela 17:

Tabela 17: Porcentagem de inadimplência de março a maio de 2006

<b>Mês</b>	<b>Entrada</b>	<b>Entrada real</b>	<b>Inadimplência (%)</b>
Março	5.635,00	4.900,00	14
Abril	6.195,00	4.970,00	19
Maio	6.195,00	4.725,00	24
<b>Média de inadimplência mensal</b>			<b>19</b>

Fonte: CETEF (2006)

Constata-se, portanto, que devido à inadimplência e ao aumento dos gastos com pró-labore (cinquenta e um por cento das despesas em 2006), o CETEF tem

operado com prejuízo em suas operações financeiras, comprometendo, dessa forma, seu desempenho junto ao seu mercado-alvo.

Por meio da tabela 18, pode-se identificar a média de inadimplência por núcleo:

Tabela 18: Participação na Inadimplência por núcleos em 2006

Núcleos	Inadimplência (%)
Centro - Fecomércio	13
Centro - UDESC	3
Norte	23
Barra da Lagoa	29
Sul	16
Centro Médio	31

Fonte: CETEF (2006)

A figura 03 ilustra a participação (%) na inadimplência por núcleo, com base no ano de 2006:

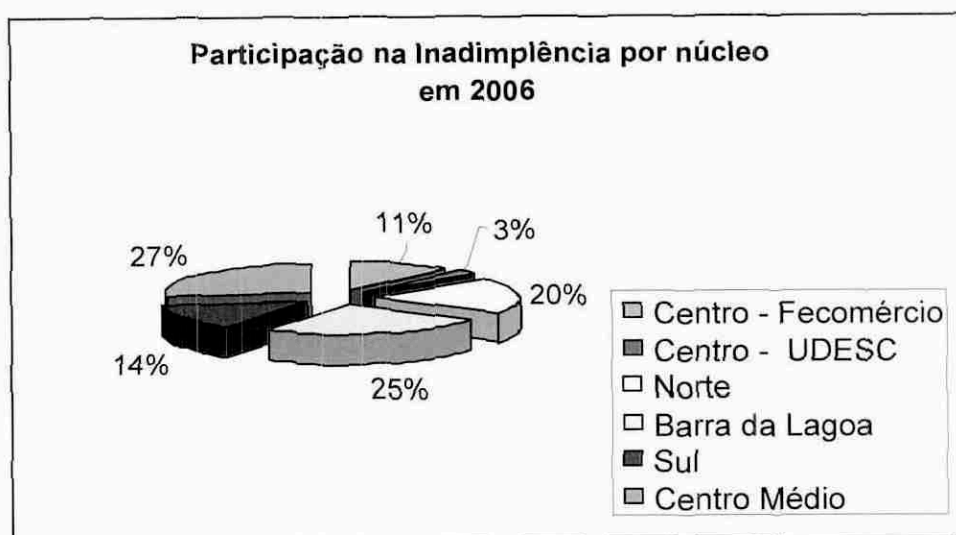


Figura 03: Participação na inadimplência por núcleo em 2006.

Fonte: Autor (2006).

Tanto a tabela 18 quanto a figura 03, ilustram a participação na inadimplência por núcleo em 2006. O núcleo com maior índice de inadimplência é do Centro, no nível médio, com 27% (vinte e sete por cento) de inadimplentes nos meses de abril e maio. Segue-se, próximo ao nível médio, o núcleo básico da Barra da Lagoa com 25% (vinte e cinco por cento) e o núcleo básico Norte com 20% (vinte por cento) de inadimplentes. Estão próximos os índices de inadimplência os núcleos do Centro – UDESC, 14% (catorze por cento) e Centro – Fecomércio, 11 % (onze por cento),



ambos do nível básico. A menor participação está no núcleo Centro (UDESC) com 3% (três por cento).

#### 4.2.6 Auditoria de Marketing

A auditoria de marketing se baseia na análise do composto mercadológico (produto, preço, praça e promoção). Segundo Legrain, Magain (1992) esse tipo de análise permite quantificar e qualificar em nível das ações empreendidas nos diferentes marketing-mix.

##### 4.2.6.1 Serviço

O produto ou o serviço é o pilar básico de qualquer organização. Kotler e Fox (1994) definem serviço como:

[...] qualquer atividade ou benefício que uma parte pode oferecer a outra, que seja essencialmente intangível e não resulta na propriedade de algo. Sua produção pode ou não estar vinculada a um produto físico. E o que distingue serviços de produtos é que eles são intangíveis.

Seja produto, seja serviço a idéia básica é oferecer algo ao cliente de forma a satisfazer suas necessidades. "O sucesso no marketing de produtos intangíveis depende da habilidade de provar aos consumidores que o serviço ou a idéia oferece benefícios reais" (WOOD, NICKELS, 1999, p.162).

O objetivo do serviço prestado pela Escola é a educação formativa e informativa dos alunos interessados no conhecimento teológico. Desde 2004 tem-se buscado o aprimoramento, através da reestruturação dos cursos (básico e médio); do oferecimento de eventos paralelos aos cursos e da capacitação dos professores. De acordo com o Regimento Interno do CETEF, Art. 30º, em 2006, o currículo dos cursos básico em teologia e médio em teologia, constitui-se, respectivamente, de acordo com os quadros 01 e 02:



Quadro 02: Grade curricular do nível básico em Teologia

**1º Semestre:** Programa de Nivelamento; espanhol 1 – Disciplina Optativa; Hebraico 1 – Disciplina Optativa; Hermenêutica 1; Teologia do Velho Testamento 1; Teologia Sistemática 1; Seminário Obrigatório: Área de Teologia Prática: Espiritualidade; Seminário Opcional: Metodologia e Pesquisa Científica; Leitura Supervisionada: Área de Teologia Exegética.

**2º Semestre:** Introdução à Filosofia; Espanhol 2 – Disciplina Optativa; Hebraico 2 – Disciplina Optativa; Hermenêutica 2; Teologia do Velho Testamento 2; Teologia Sistemática 2; Seminário Obrigatório: Aprofundamento em Teologia Exegética; Seminário Opcional: Dinâmicas de Grupo; Leitura Supervisionada: Área de Teologia Exegética.

**3º Semestre:** Comunicação Oral e Escrita; Hebraico 3 – Disciplina Optativa; Inglês 1 – Disciplina Optativa; História de Israel 1; Introdução à Psicologia; Teologia do Novo Testamento 1; Teologia Sistemática 3; Seminário Obrigatório: Aprofundamento em Teologia Exegética ; Leitura Supervisionada: Área de Teologia Histórica.

**4º Semestre:** Teologia Sistemática 4; Grego 1 – Disciplina Optativa; Inglês 2 – Disciplina Optativa; História de Israel 2; Introdução à Sociologia; Teologia do Novo Testamento 2; Seminário Obrigatório: Área de Teologia Histórica: Arqueologia; Seminário Opcional; Leitura Supervisionada: Área de Teologia Histórica.

**5º Semestre:** Alemão 1 – Disciplina Optativa; Grego 2 – Disciplina Optativa; História da Igreja 1; Pregação Expositiva 1; Princípios Didáticos; Teologia Sistemática 5; Seminário Obrigatório: Área de Teologia Prática: Música na Igreja; Seminário Opcional: Área de Teologia Prática: Correntes Pedagógicas e a Educação Cristã; Leitura Supervisionada: Área de Teologia Sistemática

**6º Semestre:** Alemão 2 – Disciplina Optativa; Grego 3 – Disciplina Optativa; História da Igreja 2; Pregação Expositiva 2; Teologia Contemporânea; Teologia das Missões; Seminário Optativo; Trabalho de Finalização de Curso; Leitura supervisionada: Área de Teologia sistemática

Quadro 03: Grade curricular do nível médio em Teologia

**1º Semestre:** Programa de Nivelamento; espanhol 1 – Disciplina Optativa; Hebraico 1 – Disciplina Optativa; Hermenêutica 1; Teologia do Velho Testamento 1; Teologia Sistemática 1; Seminário Obrigatório: Área de Teologia Prática: Espiritualidade; Seminário Opcional: Metodologia e Pesquisa Científica; Leitura Supervisionada: Área de Teologia Exegética.

**2º Semestre:** Introdução à Filosofia; Espanhol 2 – Disciplina Optativa; Hebraico 2 – Disciplina Optativa; Hermenêutica 2; Teologia do Velho Testamento 2; Teologia Sistemática 2; Seminário Obrigatório: Aprofundamento em Teologia Exegética; Seminário Opcional: Dinâmicas de Grupo; Leitura Supervisionada: Área de Teologia Exegética.

**3º Semestre:** Comunicação Oral e Escrita; Hebraico 3 – Disciplina Optativa; Inglês 1 – Disciplina Optativa; História de Israel 1; Introdução à Psicologia; Teologia do Novo Testamento 1; Teologia Sistemática 3; Seminário Obrigatório: Aprofundamento em Teologia Exegética ; Leitura Supervisionada: Área de Teologia Histórica.

**4º Semestre:** Teologia Sistemática 4; Grego 1 – Disciplina Optativa; Inglês 2 – Disciplina Optativa; História de Israel 2; Introdução à Sociologia; Teologia do Novo Testamento 2; Seminário Obrigatório: Área de Teologia Histórica: Arqueologia; Seminário Opcional; Leitura Supervisionada: Área de Teologia Histórica.

**5º Semestre:** Alemão 1 – Disciplina Optativa; Grego 2 – Disciplina Optativa; História da Igreja 1; Pregação Expositiva 1; Princípios Didáticos; Teologia Sistemática 5; Seminário Obrigatório: Área de Teologia Prática: Música na Igreja; Seminário Opcional: Área de Teologia Prática: Correntes Pedagógicas e a Educação Cristã; Leitura Supervisionada: Área de Teologia Sistemática

**6º Semestre:** Alemão 2 – Disciplina Optativa; Grego 3 – Disciplina Optativa; História da Igreja 2; Pregação Expositiva 2; Teologia Contemporânea; Teologia das Missões; Seminário Optativo; Trabalho de Finalização de Curso; Leitura supervisionada: Área de Teologia sistemática.

A grade curricular passou por alterações a partir de 2006, em ambos os níveis com leitura supervisionada em todos os semestres e inclusão de seminários opcionais e obrigatórios.

Em relação ao nível básico as seguintes mudanças:

- Inserção da disciplina diaconia, com atividades práticas junto à comunidade, como parte do cronograma disciplinar;

- a partir do segundo semestre os alunos passam a ter seminários obrigatórios e opcionais;

- divisão do estudo da Geografia Bíblica, em Geografia Bíblica 1 e 2.

- exclusão da disciplina Missiologia que fazia parte da antiga grade curricular.

Sobre a revisão da grade curricular do ensino médio:

- Introdução de disciplinas optativas, como alemão, espanhol, inglês, grego e hebraico.

- Inclusão das disciplinas, introdução à sociologia, Música na igreja e Teologia das Missões, nos 4º, 5º e 6º semestres, respectivamente.

- Divisão do estudo da eclesiologia, história da igreja, em dois módulos: história da igreja 1 e 2.

- Exclusão das disciplinas administração eclesiástica; família cristã 1 e 2 e introdução à pedagogia.

Além dos cursos correntes, o aluno tem a possibilidade de participar de palestras ao longo do ano com professores da área e; uma vez ao ano, é realizada a Jornada de Educação e Cultura.

A Jornada de Educação e Cultura, criado em 2005, é um evento realizado uma vez por ano, durante uma semana, direcionado ao aprimoramento educacional e cultural dos alunos do CETEF e demais interessados. Durante a jornada de diversas palestras e mostras artísticas. O quadro 03 exemplifica os serviços oferecidos neste evento:

Quadro 04: Programa da Jornada de Educação e Cultura

**Área Educacional***Painéis:*

1. Igreja e o Poder Público: suas relações na Educação e Cultura.
2. Educar para o Pensar.

*Plenárias:*

1. Relação entre igreja e cultura.
2. Educação da Utopia à realidade.

*Seminários:*

1. Igreja e Educação: uma relação produtiva.
2. Espírito Santo na perspectiva Trínaria.

*Comunicações e oficinas:*

1. Vida Cristã na prática: estudo da carta aos Romanos.
2. Música na Igreja; uma arte funcional.
3. Escola criativa.
4. Projeto educacional em Igrejas.
5. Desenvolvendo Ministério com os Jovens.
6. Hermenêutica filosófica ao alcance de todos.
7. A mulher como agente educador.
8. Administração com eficácia.

**Área Cultural**

*Mostras Artísticas: Cênicas/ Plásticas/Visuais/Literárias/ Músicas.*

Fonte: CETEF (2006)

Sabe-se que a Jornada de Educação e Cultura é um evento recente, sendo o segundo desde a sua origem, em 2005. Para a realização deste evento, a Escola conta com a participação de professores e estudiosos na área. Vale ressaltar que, este é um trabalho de caráter voluntário, onde os palestrantes não são remunerados pelo evento. Cobra-se, no entanto, uma taxa dos alunos e interessados a fim de cobrir os gastos com despesas de materiais, como por exemplo, apostilas. Em 2005, o evento teve a participação de 353 (trezentos e cinquenta e três) pessoas, a taxa cobrada foi de R\$ 15,00 e a Escola obteve uma receita líquida de R\$ 1.700,00 (mil e setecentos reais). No sentido mercadológico, este evento visa agregar valor ao serviço prestado e atrair novos alunos. Os resultados, no entanto, não foram

exatamente quantificados pela Escola, mas pode-se supor que esses eventos, assim como a descentralização ajuda a atrair novos alunos, ao observar o ingresso de 96 (noventa e seis) alunos no nível médio em 2006.

O CETEF reconhece, também, que o serviço prestado pela Escola pode ser melhorado, principalmente, por meio da capacitação dos professores. No início, os professores, com apenas o curso básico, eram habilitados a lecionar. Atualmente, eles precisam obter o diploma de ensino médio em Teologia para começar a lecionar como professores assistentes. Visando o aprimoramento do serviço oferecido, a escola adotará, a partir do segundo semestre do ano corrente, um encontro quinzenal de atualização de conteúdo com o diretor pedagógico (especialista em Teologia) e os professores e; concomitantemente, uma parceria com o CESUSC, onde serão oferecidos cursos na área de psicologia e de pedagogia, para os professores bacharéis, em caráter de especialização e, para os professores de ensino médio, em caráter de extensão.

Percebe-se, portanto, que o serviço tem passado por um período de transição, desde 2005 até os dias de hoje. Em 2005, a Escola realizou a primeira Jornada de Educação e Cultura e exigiu como pré-requisito dos professores o ensino médio para lecionar. A partir de 2006, a revisão da grade curricular tem dado suporte para uma melhor prestação de serviço, incluindo novas disciplinas e seminários; quanto ao quadro de professores houve progressos, mas ainda precisa se aperfeiçoar. O serviço prestado, assim como outras áreas da escola, está em fase formativa e, com o objetivo, a longo prazo, de melhoras em seu desempenho.

#### 4.2.6.2 Preço

O preço é uma variável decisiva no marketing de serviços. Segundo Legrain e Magain (1992) ele é o sacrifício que o consumidor vai consentir em fazer para adquirir o produto ou o serviço.

Wood, Nickels (1999), por conseguinte, entendem o preço de um produto como algo que a empresa espera receber em troca de um bem, um serviço ou uma idéia.

Kotler, Fox (1994), no entanto, consideram cinco que cinco perguntas devem ser respondidas no estabelecimento do preço por parte das instituições de ensino, a saber:

- Como os consumidores percebem o preço?
- Quais os objetivos de preço são apropriados?
- Como a instituição seleciona uma estratégia de preço?
- Como os preços são estabelecidos?
- E quais são os efeitos de mudanças de preço?

Estabelecer o preço de uma mensalidade ou mesmo mudá-la sem considerar a percepção do consumidor pode trazer problemas para a instituição. "Ao entender como os consumidores percebem o preço, a instituição educacional pode saber antecipadamente a reação dos consumidores" (KOTLER, FOX, 1994, p. 283).

A segunda questão está diz respeito aos objetivos. A política de preços adotada pela instituição, para Kotler, Fox (1994) deve estar atrelada aos objetivos que a instituição deseja atingir. Para isso deve-se observar se o preço será para maximizar o resultado, maximizar o uso ou maximizar o custo.

Após ter definido o objetivo do preço, passa-se para a estratégia de preço mais adequado. Segundo Kotler, Fox (1994, p.285) "as estratégias de preço tendem a ser orientadas para custos, demanda, concorrência ou refletir alguma combinação destas abordagens".

Entende-se, portanto, que a fixação do preço deve estar orientada para fatores como custos, demanda e concorrência. As instituições de ensino podem fixar seus preços também por disciplina ou crédito, por semestre e por escalonamento, ou mesmo adotar o preço único (KOTLER, FOX, 1994). O CETEF, neste caso, utiliza a abordagem tradicional do preço único para todos os alunos, tanto do curso básico quanto do curso médio.

O objetivo CETEF ao estabelecer o preço da mensalidade é o pagamento de seus custos. Esse objetivo não tem sido alcançado devido a realidade financeira da escola que, de acordo com os períodos analisados (ano de 2005 e janeiro a maio de 2006), teve prejuízo em suas operações financeiras. Por isso, a escola vem trabalhando, neste ano, no pagamento de suas despesas e reestruturação financeira.

Através da tabela 19, pode-se analisar o valor das mensalidades desde 2000 até os dias de hoje:



Tabela 19: Evolução do valor da mensalidade no CETEF

<b>Ano</b>	<b>2000</b>	<b>2001</b>	<b>2002</b>	<b>2003</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>
<b>Valor (R\$)</b>	20,00	20,00	30,00	30,00	30,00	35,00	35,00

Fonte: CETEF (2006)

Para fixar o preço da mensalidade, levam-se em conta as despesas cuja responsabilidade é da Escola, como: apostilas, gastos com gráfica, aluguel da sala na FECOMÉRCIO e salários dos funcionários remunerados. Além disso, outro fator levado em consideração é a aceitação dos consumidores. Devido a sua realidade histórica que, desde o início, trabalha com mensalidades de baixo valor. Neste sentido, o CEFET, segundo o diretor pedagógico, sofre resistência dos alunos com o aumento das mensalidades.

#### 4.2.6.3 Praça

"Definir uma política de distribuição consiste em escolher o melhor circuito para atingir o máximo de consumidores a um menor custo" (LEGRAIN, MAGAIN, 1999, p. 20).

No ponto praça/ distribuição a questão básica a ser analisada, segundo Kotler, Fox (1994) é como tornar os programas e serviços disponíveis e acessíveis aos consumidores-alvos.

Inicialmente, o CETEF oferecia seus serviços no Centro da cidade, nas instalações da FECOMÉRCIO; em 2002, foi inaugurada uma turma no bairro da Betânia que, em 2004, foi transferido para o CESUSC e; no mesmo ano, a turma do centro foi transferida para as unidades de Escola Cristã, no bairro de Estreito. A igreja Assembléia de Deus possui, no entanto, mais de 82 (oitenta e duas unidades) e o estabelecimento da Escola em dois bairros (Estreito e Norte da Ilha) dificultavam o acesso por parte de seu mercado-alvo em potencial.

Para facilitar o acesso, a Escola, em 2005, distribuiu-se em cinco núcleos pela região de Florianópolis e tem experimentado um aumento de matrículas. Foram estabelecidas duas unidades no centro da cidade, uma no norte da ilha e uma no sul e leste da ilha. Outro aspecto que deve ser considerado são os horários de aula. Como seus clientes-alvo, ou estudam e/ou trabalham durante o dia, a escola oferece os cursos no período noturno e aos sábados. Ressalta-se, neste aspecto, o papel

significativo das parcerias sem as quais não seria viável o estabelecimento dos núcleos distribuídos pela região de Florianópolis.

#### 4.2.6.4 Promoção

Quando se analisa o composto mercadológico, o item promoção refere-se à comunicação. Esta, por sua vez, serve para informar as características e benefícios de um produto a seu (s) mercado (s) – alvo (s) pretendido (s) (Ferrell *et. al.*, 2000).

Segundo Legrain, Magain (1992, p. 22) “a estratégia da comunicação permite à empresa difundir suas propostas comerciais aos segmentos de mercados e a seus formadores de opinião”. As principais ferramentas utilizadas pelo composto promocional para a comunicação com o mercado são a propaganda, relações públicas e o *merchandising*. (LAS CASAS, 2006).

Por se tratar de serviços, para Las Casas (2006):

A promoção deve obter um diferencial importante em relação às várias ofertas de mercado e comunicar as diferenças. A promoção pode alcançar este diferencial, mas será ineficaz caso não determine corretamente o público a ser atingido; ou mesmo trabalhe com orçamentos insuficientes ou; tenha falhas na determinação dos objetivos (LAS CASAS, 2006).

Ferrell *et. al.* (2000), portanto, afirma que as vantagens e desvantagens de cada método promocional devem ser cuidadosamente avaliados em relação a seus custos e aos objetivos da promoção e de marketing [...].

Entre as formas promocionais disponíveis está a propaganda. “Segundo a Associação Americana de Marketing a propaganda é qualquer forma paga de apresentação não pessoal de idéias, produtos ou serviços” (LAS CASAS, 2006, p. 182). Os veículos utilizados para chegar ao consumidor são as mídias.

Kotler e Fox (1994) observam que o programa de propaganda eficaz deve tomar cinco importantes decisões: os objetivos, o orçamento, a mensagem que deseja passar, a mídia e avaliar a eficácia da propaganda.

O CETEF, neste caso, utiliza-se da mídia televisiva, desde o início do ano corrente. Uma vez por semana, a Escola pode divulgar seu trabalho através de informações e entrevistas. Essa estratégia de promoção utilizada pela escola não possui, no entanto, nenhum tipo de forma para avaliar sua eficácia no que se refere ao alcance do seu público-alvo.



Outra forma de comunicação é a promoção de vendas que, de acordo com Las Casas (2006) pode ser feita em três níveis: junto à própria empresa, por meio de intermediários e diretamente com os clientes. Este inclui participação em exposições, feiras e amostragens. Neste sentido, percebe-se que este é um mercado a ser explorado, pois o CETEF não participa de outros eventos realizados junto ao seu mercado-alvo.

Em terceiro, o *merchandising* como ferramenta de comunicação representa todo o esforço de apresentação do produto ou serviço no ponto-de-venda. (LAS CASAS, 2006"). O *merchandising* no CETEF é trabalhado apenas Jornada de Educação e Cultura, onde são feitas exposições do seu material e de seus serviços. Essa é uma atitude recente e por isso precisa ser mais bem explorada; por exemplo, não há divulgação da instituição teológica por meio de *foldens* ou qualquer outro tipo de material promocional os seus serviços em pontos estratégicos.

Como as demais ferramentas do composto mercadológico comunicação, a relações públicas é outra importante para o marketing. Relações públicas, segundo Kotler (1998, p. 586) "envolve uma variedade de programas destinados a promover e/ou proteger a imagem de uma empresa ou seus produtos". Kotler (1998) levanta como as principais ferramentas de relações públicas de marketing publicações, eventos, notícias, palestras, atividades comunitárias e a mídia de identidade corporativa. A instituição analisada, por sua vez, oferece palestras e desenvolve uma atividade comunitária como prática da disciplina denominada *diaconia*. O que não ocorre, no entanto, é o uso desses pontos fortes em benefício da promoção da Escola, visto que os alunos só têm o conhecimento desse serviço durante o curso. Ressalta-se, neste sentido que, o uso de palestras e disciplina prática é algo inovador fazendo parte da grade curricular a partir de 2006. Antes, não havia essa preocupação, restringindo-se ao método de aulas tradicionais.

#### 4.2.7 Forças e fraquezas

O propósito da análise do ambiente interno, ou seja, de seus recursos internos é identificar as forças e fraquezas da instituição. (KOTLER, FOX, 1994).

As forças de uma organização, segundo Oliveira (2005, p. 90), "são as variáveis internas controláveis que propiciam uma condição favorável para a empresa, em relação ao seu ambiente".

Através do estudo realizado junto ao Centro de Educação Teológica, podem-se ponderar os seguintes pontos fortes:

- a. Grade curricular – atualmente, o currículo que agrega outras disciplinas optativas para os alunos, bem como o uso de seminários, agregando valor ao serviço oferecido.
- b. Localização e distribuição dos serviços - até 2004 (dois mil e quatro) o CETEF funcionava no bairro do Estreito e no bairro da Betânia. A localização restringia o acesso de alunos que moram em pontos distantes da cidade, como por exemplo, na região sul, norte e leste da Ilha. Com a divisão em núcleos, facilita-se o acesso, diferentemente do concorrente que não possui unidades nas respectivas regiões da cidade.
- c. Prestação dos serviços e seus diferenciais, como palestras e eventos – além do curso oferecido, trabalha-se com palestras e eventos durante o ano. Os seminários foram inclusos na grade curricular e desde 2005 o CETEF desenvolve uma semana de Educação e Cultura com diversas atividades para os alunos e demais interessados. Além de agregar valor ao serviço, estas iniciativas ajudam na divulgação junto à sua comunidade.
- d. Preço – esse item pode ser considerado uma das vantagens da Escola que opera com um preço abaixo do mercado, facilitando o acesso aos estudantes, em termos financeiros.
- e. Baixo custo com salários - a instituição desenvolve, em sua maioria, um trabalho voluntário, assim, não se contrai despesas exorbitantes com salários e encargos trabalhistas.
- f. Parcerias – outro aspecto considerado como uma das forças do CETEF são as parcerias. Por meio delas, consegue-se o acesso dos mercados-alvo pela região de Florianópolis, palestras e eventos com estudiosos especializados na área e; no caso, da parceria com a UDESC, uma estrutura física capaz de atender as necessidades dos alunos.

Em relação às fraquezas, ou como Oliveira (2005, p. 90) os classifica, os “pontos fracos são variáveis internas e controláveis que provocam uma situação desfavorável para a empresa, em relação ao seu ambiente”. Pode-se, portanto, elucidá-los:

- a. Localização da Biblioteca – enquanto instituição de ensino, o CETEF possui está deficiente em relação às bibliotecas. Atualmente, trabalha em parceria

com o CESUSC com apenas uma biblioteca localizada no norte da ilha. Os demais alunos, para fins de pesquisa, precisam se deslocar, pois não possuem uma unidade em seus respectivos núcleos.

- b. Estrutura física dos núcleos da Barra da Lagoa e sul da ilha – estes núcleos dispõem apenas salas de aulas. Não se tem a disposição uma estrutura desejada como no núcleo da Udesc-Faed, que possui data show, e auditório para palestras, quando necessário.
- c. Déficit das operações financeiras – através da análise realizada nas operações financeiras, em 2005 e parte de 2006, identifica-se que o CETEF tem operado em condições de prejuízo devido o alto índice de inadimplência. Essa dificuldade apresenta-se como uma barreira imprescindível para o investimento em novos projetos.
- d. Índice de inadimplência – as mensalidades são responsáveis pela maior parte das receitas do CETEF. Devido o índice de inadimplência, além de contrair dívidas, fica limitada no desenvolvimento de novos projetos.
- e. Formação dos professores – apesar das melhoras realizadas, identifica-se uma formação de professores com o nível abaixo do imposto pela concorrência e da própria área de ensino (pós-graduação, mestrado e doutorado).
- f. Trabalho de marketing deficiente – apesar dos diferenciais no seu serviço, como eventos e aulas práticas, percebe-se que não tem obtido êxito na sua comunicação:
  - Não divulga nos pontos de venda, com exceção da Jornada de Educação e Cultura.
  - Utiliza meios como a Jornada de Educação e Cultura, a propaganda, por meio da mídia televisiva, mas não possui nenhuma forma para avaliar o alcance do seu público-alvo.
  - Não trabalha a área de promoção de vendas.
- g. Falta de planejamento estratégico – ao longo da análise do ambiente interno, percebe-se que a instituição não possui nenhum tipo de planejamento estratégico, ou seja, o CETEF não possui uma estratégia traçada de onde quer chegar num período a longo prazo.

### 4.3 Análise do ambiente externo

É notório que as organizações não são auto-suficientes nem isoladas dentro de si mesmas e, por isso torna-se relevante, para a formulação de estratégias de marketing, o estudo do ambiente externo. A análise do ambiente externo, segundo Mintzberg (2003), consiste no estudo dos elementos de fora da organização que são importantes para o seu funcionamento. De acordo com Oliveira (2005, p. 92):

A análise externa tem por finalidade estudar a relação existente em termos de oportunidades e ameaças, bem como a sua atual posição produto-mercado e, prospectivamente, quanto à sua posição produto-mercado desejada no futuro.

Desta forma, identificam-se os componentes relevantes que interagem com a organização e, em seguida, analisam-se quanto à situação de oportunidades ou ameaças para a organização.

Quanto à classificação dos componentes do ambiente externo, Mintzberg (2003) os classifica em elementos de ação direta e de ação indireta. Os primeiros são os consumidores, concorrentes e os fornecedores. Acerca dos elementos de ação indireta, Mintzberg (2003) considera a tecnologia, a economia, as variáveis sócio-culturais e político-legais.

Kotler, Armstrong (2003), por outro lado, dividem a análise do ambiente em microambiente e em macroambiente. Independente da classificação de cada autor, a análise serve ao final para levantar as oportunidades e, também, mostrar os fatores que tem que se impõem como ameaças para a organização. Portanto, a análise é relevante para o sucesso de cada empresa, além de auxiliar na tomada de decisão.

#### 4.3.1 Elementos de ação direta ou microambiente

Nas etapas seguintes são analisados os elementos de ação direta ou microambiente, a saber: Consumidores, concorrentes e fornecedores.

##### 4.3.1.1 Consumidores

O mercado consumidor é certamente um dos aspectos mais importantes para qualquer organização. Sem um mercado consumidor uma instituição de ensino, como propõe esta pesquisa, inexistiria. Neste sentido, as táticas de vendas vão

depender diretamente dos seus clientes e da estrutura do mercado (MINTZBERG, 2003). Assim, verifica-se a necessidade de se conhecer o perfil de seus clientes e atentar para a situação do mercado, pois quanto mais competitivo ele for, maiores as exigências quanto à preço, qualidade, entre outros aspectos, por parte de seus consumidores.

Acerca do mercado de clientes, Kotler, Armstrong (2003) afirmam que se constituem de indivíduos e famílias que comprem bens e serviço para consumo pessoal. Cada tipo de mercado possui características que exigem um cuidadoso estudo.

Desta forma, Oliveira (2005) elenca alguns aspectos que devem ser elucidados para compreensão dos seus consumidores, a saber: quem são, onde estão localizados, como podem ser alcançados, como se comportam e quais as suas tendências.

O mercado-alvo da Escola da Igreja Assembléia de Deus de Florianópolis são jovens, com idade entre dezessete e trinta anos, de ambos os sexos e, que possuam, no mínimo, o ensino fundamental. Antes da descentralização da Escola em núcleos, o CETEF não conseguia determinar onde seus consumidores estavam localizados, ou seja, não se trabalhava por região para explorar um mercado-alvo em específico. Atualmente, com a distribuição em núcleos, pode-se dizer que o mercado alvo, que o CETEF deseja atingir, está próximo de seus núcleos de ensino. Logo, esta tem sido a estratégia para tornar disponível e melhor acessível o serviço prestado junto aos seus consumidores.

A Tabela 20 divide os núcleos e os respectivos bairros onde está localizado o mercado-alvo.

Tabela 20: Quantidade de consumidores por mercado-alvo do CETEF.

<b>Centro</b>	<b>Nº</b>	<b>Norte</b>	<b>Nº</b>	<b>Barra da Lagoa</b>	<b>Nº</b>	<b>Sul</b>	<b>Nº</b>
Agrônômica	28	Barra do Sambaqui	08	Barra da Lagoa	50	Pedregal	20
Centro	100	Betânia	40	Lagoa da Conceição	20	Ribeirão da Ilha	20
Coqueiros	50	Ratones	20			Rio tavares	70
Estreito	30	Vargem Grande	19			Tapera	40
Saco dos Limões	50						
<b>Total</b>	<b>258</b>		<b>87</b>		<b>70</b>		<b>150</b>

Fonte: Assembléia de Deus (2006)

Em cada bairro, da tabela 19, sabe-se que existe uma igreja. Logo, existe um mercado consumidor em potencial. Na região central, são 258 (duzentos e cinquenta e oito) consumidores registrados nas unidades estudadas. No norte da ilha esse valor é de 87 (oitenta e sete) jovens; no sul, as unidades somam 70 (setenta) jovens e; no leste da Ilha, tem-se uma quantidade 150 (cento e cinquenta) consumidores em potencial. Dessa forma, ao total são 565 (quinhentos e sessenta e cinco) alunos.

A Escola, no entanto, não possui uma estratégia definida para conhecer e atrair novos consumidores. A única forma que a Escola trabalha esse aspecto é através do preço acessível das mensalidades e do aprimoramento da qualidade do serviço oferecido. Em relação aos estudantes do CETEF, percebe-se que não é desenvolvido nenhum plano de fidelização; há apenas uma pesquisa semestral interna para verificar o grau de satisfação dos alunos, em relação à Escola e aos professores, e a observação da satisfação pela não desistência dos estudantes.

#### 4.3.1.2 Concorrentes

Intimamente relacionados com o ambiente dos consumidores estão o tipo, o número e as normas de comportamento dos concorrentes da organização (MINTZBERG, 2003). Segundo Kotler, Armstrong (2003), a empresa, para ser bem sucedida, deve oferecer mais valor e satisfação para seus clientes do que seus concorrentes.

O conhecimento sobre os concorrentes, portanto, gera estratégias capazes de satisfazer seus clientes e, assim, conquistar um diferencial competitivo junto ao mercado que atua. “Não existe, no entanto, uma estratégia de marketing competitiva ideal para todas as empresas. Cada uma deve considerar seu tamanho e sua posição no setor, comparando esses dados com de seus concorrentes” (KOTLER, ARMSTRONG, p.63, 2003).

Para Oliveira (2005), as informações levantadas sobre a concorrência devem analisar: quem e quantos são, qual a sua base tecnológica, qual a sua participação no mercado, qual o seu tipo e o nível de vendas e qualquer outra informação capaz de gerar valor na criação das estratégias de marketing da organização em estudo.

Atualmente, o CETEF possui apenas um concorrente indireto, considerando os núcleos distribuídos pela região de Florianópolis. Sabe-se que não existem



escolas teológicas próximos aos núcleos. No continente, região de São José, no bairro do Kobrasol, tem-se o IBE, Instituto Batista de Educação, que opera suas atividades em um imóvel próprio.

O Instituto Batista de Educação foi fundado em 2000, por meio de uma parceria com o IBER (Instituto Batista do Rio de Janeiro), onde a instituição local (IBE) adotou o programa curricular do seu parceiro com o objetivo de oferecer um curso voltado para a Educação Religiosa. Em 2001 a parceria foi desfeita, mas o IBE continua atuando no ramo do ensino teológico.

Atualmente, a Instituição de ensino Batista oferece o curso básico em teologia e o bacharelado em teologia, ambos sendo considerados pelo MEC (Ministério de Educação e Cultura) como cursos livres em Teologia, isto é, não reconhecidos pelo MEC como cursos superiores. Recentemente, a IBE realizou uma parceria com a FURB (Faculdade Regional de Blumenau) e o Colégio Meridiano e está implantando o curso de Licenciatura em Ciências da Religião, sendo, este, reconhecido pelo MEC como um curso de nível superior. O IBE também está em processo de negociação para oferecer um curso de Pedagogia à distância. Sobre os cursos oferecidos:

- a. Curso Básico Teológico - tem a duração de um ano e meio e, ao longo desse período, o aluno estuda todos os conceitos básicos de Teologia. A grade curricular é a mesma dos primeiros 18 (dezoito) meses do curso de Bacharel em Teologia. As aulas são ministradas uma vez na semana e a mensalidade custa, atualmente, R\$ 66,00 (sessenta e seis reais) por aluno.
- b. Curso de Bacharel - vinculado ao curso de Licenciatura em Ciências da Religião, no Bacharel o aluno tem a opção de estudar um semestre a mais no curso de Licenciatura para que tire também o diploma de Bacharel. Neste, as aulas são todos os dias e a mensalidade é de R\$ 285,00 (duzentos e oitenta e cinco reais) por aluno.
- c. Licenciatura em Ciência da Religião – começa a funcionar no 2º semestre de 2006, a primeira turma com trinta alunos, em parceria com a FURB e Colégio Meridiano. Neste curso, o profissional será capacitado a lecionar a disciplina de ensino religioso nas escolas em geral. De acordo com a parceria, a FURB passa a oferecer o curso, estabelecendo a grade curricular; o Colégio Meridiano sede as instalações para aula e; o IBE entra com a grade de

professores. O custo inicial do curso é de R\$ 406,00 (quatrocentos e seis reais) para cada aluno.

- d. **Pedagogia** – este curso está em fase de negociação e é uma parceria com a ULBRA (Universidade Luterana do Brasil). É um curso à distância, ministrado uma vez por semana nas instalações do IBE pelos professores da ULBRA, duração de três anos e com um custo inicial de R\$ 185,00 (cento e oitenta e cinco) reais.

Em resumo, na tabela 21 os cursos oferecidos pelo IBE:

Tabela 21: Resumo dos cursos oferecidos pelo IBE

<b>Curso</b>	<b>Duração (ano)</b>	<b>Aulas/semana</b>	<b>Custo (R\$)</b>	<b>Situação</b>
Básico	1,5	Uma vez por semana	66,00	Em funcionamento
Bacharel	4	Todos os dias	285,00	Em funcionamento
Licenciatura em Religião	3,5	Todos os dias	406,00	Em implantação
Pedagogia	3	Uma vez por semana	185,00	Em implantação

Fonte: IBE (2006)

De acordo com o coordenador do IBE, o objetivo do Instituto Batista é:

- Formar e capacitar líderes religiosos.
- Formar e capacitar professores em licenciatura religiosa.
- Aumentar o conhecimento em teologia.

Em termos legais, o IBE é uma empresa de pequeno porte, possuindo CNPJ e Inscrição Estadual. Por ser uma empresa de prestação de serviços, o imposto que incide sobre ela é o ISQN (imposto de serviço de qualquer natureza).

Estruturalmente e em relação à tecnologia, nas tabelas 22 e 23, respectivamente:

Tabela 22: Estrutura Física do IBE

<b>Descrição</b>	<b>Quantidade</b>
Salas	4
Auditório	1
Secretária/Tesouraria	1
Biblioteca	1

Fonte: IBE (2006)



O IBE possui em sua estrutura quatro salas onde as aulas são ministradas. O auditório possui uma capacidade para 200 (duzentas) pessoas; a secretária e a tesouraria funcionam em um único espaço e; a biblioteca tem à disposição dos alunos cerca de 3000 (três mil) livros. Ressalta-se que, a biblioteca, não possui espaço adequado para leitura e pesquisa, serve somente para disponibilizar guardar e disponibilizar os livros para os estudantes, estando em fase de aperfeiçoamento.

Tabela 23: Recursos tecnológicos do IBE

<b>Tecnologia</b>	<b>Quantidade</b>
Máquina de xerox	1
Impressora ligada em rede	1
Data Show	1
Aparelho de som	1
Homepage	1
Retroprojektor	2
Computador com internet	7

Fonte: IBE (2006)

Na tabela 23 estão os recursos tecnológicos que o IBE dispõe. Dos sete computadores, dois estão na secretaria/tesouraria e os demais são usados pelos alunos; o Instituto Batista possui uma máquina de xerox e uma impressora ligada em rede para o uso próprio e dos alunos e; o data show, o aparelho de som e o retroprojektor estão à disposição dos professores para ministrar as aulas. O IBE dispõe, também, de uma *homepage*, que serve para divulgação dos seus serviços e projetos.

A tabela 24 identifica a capacidade máxima de alunos por sala de aula:

Tabela 24: Capacidade de alunos por sala de aula

<b>Salas</b>	<b>Capacidade de aluno/sala</b>
Sala 1	40
Sala 2	30
Sala 3	25
Sala 4	25
<b>Total</b>	<b>120</b>

Fonte: IBE (2006)

A capacidade de alunos por sala de aula, portanto, é variável, suportando uma capacidade máxima de 120 (cento e vinte) alunos. A quantidade de alunos da concorrência pode ser analisada na tabela 25:

Tabela 25: Quantidade de alunos por curso do IBE

<b>Curso</b>	<b>Quantidade de alunos</b>
Bacharel 1	20
Bacharel 2	20
Bacharel 3	20
Básico 1	25
Básico 2	25
<b>Total</b>	<b>110</b>

Fonte: IBE (2006)

Comparando a capacidade por sala de aula e a quantidade de alunos que o IBE possui, percebe-se que esta tem trabalhado com, aproximadamente, 92% (noventa e dois por cento) da sua capacidade.

O quadro geral de funcionários do IBE apresenta-se na tabela 26:

Tabela 26: Quadro Geral de Funcionários do IBE

<b>Cargo</b>	<b>Quantidade</b>	<b>Tipo</b>
Contador	1	Remunerado
Diretor (a)	1	Remunerado
Pedagogo (a)	1	Remunerado
Professores	7	Remunerados Voluntários
Secretário (a)	1	Remunerado
Tesoureiro	1	Remunerado
<b>Total</b>	<b>12</b>	

Fonte: IBE (2006)

Ao total o Instituto Batista tem 12 (doze) funcionários. Em sua maioria, os profissionais são remunerados. Alguns professores, no entanto, trabalham de forma voluntária.

Com relação à formação de professores, na tabela 27:

Tabela 27: Formação teológica dos professores do IBE em 2006

<b>Nível</b>	<b>Quantidade</b>
Doutor	1
Mestre	3
Pós-graduado	3

Fonte: IBE (2006)

De acordo com o diretor do Instituto Batista de Educação, o pré-requisito mínimo para lecionar é possuir pós-graduação em Teologia. Abre-se uma exceção, para professores formados no curso de bacharel livre em Teologia, quando a disciplina exige uma experiência prática na área, como a disciplina Implantação de

Igrejas. Os professores não trabalham com um material específico. O IBE estabelece a grade curricular, o professor sugere a bibliografia aos alunos ou prepara uma apostila que fica à disposição dos alunos para xérox. Dessa forma, os professores têm a liberdade de escolher o material bibliográfico e a Escola, por sua vez, não contrai despesas com material didático.

Além dos cursos oferecidos, o IBE desenvolve cursos rápidos e o Seminário em Ciências da Bíblia aberto aos alunos e à comunidade em geral. Os cursos rápidos têm a duração de uma semana, realizados três vezes ao ano, ministrados por palestrantes especializados de acordo com o tema estabelecido e sem custo para os alunos. O Seminário em Ciências da Bíblia é realizado desde 2005, uma vez ao ano, com duração de um fim de semana e custo de R\$ 20,00 (vinte reais) por participante.

Para o diretor do IBE, o diferencial do Instituto Batista de Educação está na qualidade de seu corpo docente. Esta precisa, entretanto, melhorar sua estrutura física, principalmente em relação à biblioteca e, estabelecer estratégias de marketing que, até o presente momento não tem sido efetivamente implementada. As formas de divulgação utilizadas pelo IBE são, principalmente, o “boca-a-boca”, rádio e outdoors no período de matrículas. Salienta-se, neste sentido, a dificuldade desta Escola em relação à sua comunidade que, devido a sua cultura, não valoriza o estudo teológico como forma de conhecimento.

#### 4.3.1.3 Fornecedores

Os fornecedores são os parceiros com os quais toda organização se relaciona. “Toda organização obtém matérias-primas, serviços, energia, equipamentos e mão-de-obra do ambiente e faz uso deles para produzir” (MINTZBERG, 2003).

Para Kotler, Armstrong (2003, p.62) “os fornecedores constituem um elo fundamental no sistema de entrega de valor para o cliente da empresa, [...] pois oferecem os recursos necessários para a empresa produzir seus bens e serviços”.

Ao analisar o item fornecedores, Oliveira (2005), estabelece alguns questionamentos necessários para análise, a saber: quem e quantos são; onde estão localizados; seus preços e prazos de venda e de entrega e; qual a qualidade de seus serviços.

Desde o início das atividades da Escola até 2004, o material era fornecido pelo Conselho de Educação Cristã (CEC), com um custo de R\$ 15,00 (quinze reais) por apostila. A partir de 2005, a Escola passou a trabalhar com a gráfica do CESUSC. Desde então, seus materiais são desenvolvidos pelos professores especialistas da Escola, de forma voluntária, apresentando custos com a impressão das apostilas, no valor de R\$ 7,00 (sete reais) por apostila. Apesar de diminuir os custos com material didático, a estratégia utilizada não tem sido tão eficaz quando da concorrência, que não possui custos com material didático para a instituição.

#### 4.3.2 Elementos de ação indireta ou macroambiente

O ambiente também se relaciona com as organizações, segundo Mintzberg (2003), por meio de elementos de ação indireta. Estes fatores classificados como variáveis demográficas, tecnológicas, econômicas, sócio-culturais e político-legais.

##### 4.3.2.1 Variáveis Demográficas

As variáveis analisadas nesta etapa referem-se à população evangélica e o crescimento dos cursos teológicos. Por meio da tabela 28, pode-se analisar o crescimento da comunidade evangélica no Sul do Brasil, proporcionalmente à população na região:

Tabela 28: Crescimento dos Evangélicos no Sul do Brasil

	1980	1991	TCA (%/ano) (1980- 1991)	2000	TCA (%/ano) (1991- 2000)	2005 (projeção)
População	19.031.430	22.129.097	1.38%	25.110.349	1.41%	26.936.841
Evangélicos	1.936.460	2.630.730	3.58%	3.849.564	4.32 %	4.756.248
Porcentagem Evangélicos na População	10.18%	11.89%		15.33%		17.66%

Fonte: IBGE (2006)

De acordo com o IBGE, entende-se que a população, a Taxa de Crescimento Anual - TCA, assim como a porcentagem de evangélicos no sul está em crescimento. Nota-se, também, que a TCA, de 1991-2000 em relação ao período anterior, praticamente dobrou.

Em uma pesquisa realizada por Zillner (2006), coordenadora Nacional de Pesquisas Projeto Brasil, constata-se que existem, aproximadamente, 150 mil igrejas evangélicas de todos os tipos. Em Florianópolis, de acordo com os dados da Igreja Assembléia de Deus, são oitenta e sete unidades distribuídas por diversos bairros.

Proporcionalmente ao crescimento dessa comunidade, constata-se também o crescimento dos cursos teológicos no Brasil, conforme a tabela 29:

Tabela 29: Número de cursos, matrículas e concluintes no ensino teológico no Brasil (1997-2003)

<b>Teologia</b>	<b>1997</b>	<b>1998</b>	<b>1999</b>	<b>2000</b>	<b>2001</b>	<b>2002</b>	<b>2003</b>
Nº de Cursos	13	15	15	14	17	34	50
Matrícula	878	1.015	993	924	1.599	2.815	4.405
Concluintes	108	141	120	170	151	195	296
Concluintes (%)	12	14	13	18	9	7	7

Fonte: Ministério da Ciência e Tecnologia (2006)

O crescimento do número de cursos tem experimentado um crescimento, tendo em vista o período estudado, mas, em contrapartida, a porcentagem de concluintes diante da quantidade de matriculados está decrescendo, evidenciando a falta de sustentabilidade ao longo do processo.

Na região da grande Florianópolis, atualmente, existe apenas dois cursos livres em teologia: o CETEF e o IBE, isto é, há um mercado em potencial extenso, devido o crescimento desse segmento, para um número reduzido de escolas voltadas para esse ramo de ensino.

#### 4.3.2.2 Variáveis Econômicas

“O ambiente econômico consiste em fatores que afetam o poder de compra e o padrão de consumo das pessoas” (KOTLER, ARMSTRONG, p. 73, 2003) Logo, as mudanças econômicas são variáveis do ambiente externo que influenciam as decisões organizacionais. Como as organizações variam no tempo, é preciso avaliar as perspectivas relacionadas à preços e à inflação (MITZENBERG, 2003). Sobre as variáveis econômicas Mintzberg (2003) afirma também:

Os preços determinados pelos concorrentes e pelos fornecedores, bem como as políticas fiscal e monetária do governo influenciam bastante os custos de produção de bens ou da prestação de serviços e as condições de mercados quais estes produtos ou serviços são vendidos.

Em relação ao seu concorrente, sabe-se que a Escola tem um preço mais acessível. Enquanto o IBE tem uma mensalidade de R\$ 66,00 (sessenta e seis reais) para o curso básico e de R\$ 285,00 (duzentos e oitenta e cinco reais) para o curso de bacharelado livre, o CETEF trabalha com uma mensalidade de R\$ 35,00 (trinta e cinco reais), ou seja, 43,5% (quarenta e três vírgula cinco por cento) mais barato em relação ao curso básico.

A política fiscal, segundo o coordenador pedagógico, que incide sobre as atividades do CETEF é de pequena escala, afetando os materiais e ações com o fornecedor (gráfica), pois em relação às ações condicionadas à mantenedora ela se torna isenta.

De acordo com o IBGE (2006), o Índice de Preços ao Consumidor Amplo (IPCA), utilizado na aferição da inflação, apontou que os preços subiram 0,43% em março, contra uma escalada de 0,41 ponto percentual em fevereiro. Nos últimos 12 meses, a variação acumulada foi de 5,32 pontos percentuais. O IPCA aponta alta acumulada de 1,44% no primeiro trimestre desse ano, acúmulo 0,35% menor que no mesmo período de 2005, que ficou em 1,79 pontos percentuais.

O fato de o Centro de Educação Teológica trabalhar com um preço mais competitivo do que seu concorrente pode ser considerado como um ponto positivo. Em contrapartida, os aspectos econômicos, mais precisamente a inflação, é um aspecto negativo uma vez que afeta o poder de compra do consumidor.

#### 4.3.2.3 Variáveis Tecnológicas

Em qualquer organização o nível de tecnologia desempenha um papel significativo nos produtos que serão produzidos e nos serviços que serão prestados. Por exemplo, as mudanças tecnológicas podem afetar os atos dos concorrentes, como um aspecto da ação indireta influenciando elementos da ação direta (MINTZBERG, 2003). Para Kotler, Armstrong (2003) o ambiente tecnológico constitui uma das forças mais significativas que molda o comportamento das organizações. Assim, as empresas que desconsideram as forças das variáveis tecnológicas tendem a se desatualizar e, conseqüentemente, perdem as oportunidades de mercado.

Somando-se à infra-estrutura, têm-se os recursos tecnológicos, tais como: computador, internet e recursos áudio visuais (retro projetor, data-show). Existe uma



nova modalidade de educação, denominada de educação à distância. Para o IBGE (2006), a educação à distância, o ensino através da internet e a própria presença de computadores, cada vez mais presentes nas escolas, trazem mais diversificação, abrindo espaço para maior número de profissionais e oportunidades.

O CETEF, neste sentido, não dispõe de uma estrutura tecnológica atualizada, não fazendo uso da educação à distância, nem de recursos áudio visuais como o data-show.

#### 4.3.2.4 Variáveis Político-legais

Assim como as variáveis econômicas, as decisões organizacionais dependem das condições político-legais a que estão submetidas. "O ambiente político consiste em leis, órgãos governamentais e grupos de pressão que afetam e limitam várias organizações e indivíduos de determinada sociedade". (KOTLER, AMRSTRONG, 2003, p.75).

Faz-se necessário, dessa forma, conhecer a legislação pertinente bem como identificar e analisar os órgãos que legitimam esse setor.

O CETEF, no que se refere à variável legal, obedece a um regimento interno estabelecido pelo Conselho de Educação e Cultura Religiosa, responsável por traçar as diretrizes mestras da educação religiosa em seus diferentes níveis. Cabe ao CEC, portanto:

- Reconhecer as instituições de ensino teológico, expedir cassar e cancelar certificado de reconhecimento, assegurando amplo direito de defesa a parte atingida;
- Orientar na abertura de novas instituições de ensino teológico bem como as existentes.

Em conformidade com o MEC (Ministério de Educação e Cultura), PARECER Nº. CES 241/99 "os cursos de bacharelado em Teologia sejam de composição curricular livre, a critério de cada instituição, podendo obedecer a diferentes tradições religiosas".

A Escola se caracteriza, dessa forma, por ser um curso livre em Teologia, não regulamentada, sendo um curso de teologia informal.

Pelo PARECER DO CONSELHO PLENO de nº. 97 de 06 de Abril de 1999 estabelecem-se:



- "A liberdade dos diferentes sistemas de ensino em definir os conteúdos de ensino religioso e as normas para a habilitação e admissão dos professores, da qual resultará uma multiplicidade de organização do conteúdo dos cursos".

Assim, o CETEF está amparado para organizar seu curso e sua grade curricular em conformidade com seus princípios e crenças.

#### 4.3.2.5 Variáveis Sócio-culturais

O último elemento de ação indireto do ambiente externo são os aspectos sócio-culturais. De acordo com Kotler, Armstrong (2003, p. 76) "o ambiente cultural é constituído de instituições e outras forças que afetam os valores, as percepções, as preferências e os comportamentos básicos de uma sociedade". As pessoas vivem numa sociedade, portanto, cujos valores e costumes, estabelecem diretrizes que determinam como as organizações trabalham e se refletem, também, sobre a estrutura de uma organização (MINTZBERG, 2003).

Os aspectos sócio-culturais influenciam de forma significativa esse setor em dois pontos. Primeiro, o direcionamento da grade curricular e dos ensinamentos é influenciado pelas crenças e valores de cada segmento religioso. E por outro lado, a própria cultura da maioria dos religiosos que, segundo o coordenador pedagógico do CETEF e o diretor pedagógico do IBE, não estão habituadas a encarar o ensino teológico como uma área de estudo e pesquisa. Logo, tanto o CETEF quanto o seu concorrente estão sujeitos às interferências sócio-culturais na administração de seus serviços.

#### 4.3.3 Oportunidades e ameaças

O diagnóstico, em seu processo de análise externa apresenta as oportunidades e as ameaças.

Sobre as oportunidades Oliveira (2005, p. 90) afirma: "são as variáveis externas e não controláveis pela empresa, que podem criar condições favoráveis para a empresa [...]". Em relação às ameaças, sabe-se que, neste sentido, criam condições desfavoráveis à mesma (OLIVEIRA, 2005).

Após a análise externa realizada as oportunidades identificadas:

- a. Mercado-alvo a ser explorado – Atualmente, são 177 (cento e setenta e sete) alunos matriculados de diversas idades, para uma capacidade máxima de

330 (trezentos e trinta) alunos. Em relação ao mercado alvo, são 565 (quinhentos e sessenta e cinco) jovens, entre dezessete e trinta anos, o que significa um mercado-alvo a ser explorado de, no mínimo, 388 (trezentos e oitenta e oito) estudantes em potencial.

- b. O crescimento de adeptos desse segmento religioso bem com das instituições de ensino nessa área pode ser considerada um ponto positivo. Primeiro pelo próprio aumento da quantidade de consumidores em potencial e; em segundo, por aumentar a cultura do ensino religioso por meio da pesquisa teológica no sentido educacional.
- c. Preço mais atrativo do que o praticado pela concorrência.
- d. Liberdade para organizar a grade curricular de acordo com suas crenças e valores – a Lei permite que a instituição desenvolva seu conteúdo sem restrições.
- e. Isenção de impostos – por estar vinculada a uma instituição sem fins lucrativos, o CETEF tem uma carga de impostos baixa, incidindo somente sobre as transações de compra de material didático.

As ameaças verificadas através da análise externa:

- a. Falta de estratégia para atrair e conhecer seus consumidores em potenciais.
- b. Sobre a concorrência:
  - A Escola não possui um imóvel próprio assim como o seu concorrente, ficando na dependência exclusiva das parcerias e contraindo despesas com aluguel, como é o caso, do núcleo centro – FECOMÉRCIO.
  - O CETEF tem despesas com material didático, diferentemente do seu concorrente.
  - A formação dos professores da concorrência é superior se comparada aos professores do CETEF.
- c. A inflação – que pode influenciar no poder de compra e de prioridades das pessoas. Neste aspecto, o consumidor tende a priorizar as necessidades básicas, como alimentação e educação, por exemplo. A educação desta área de ensino não pode ser considerada básica já que não tem por objetivo o ingresso no mercado de trabalho, mas o conhecimento e estudo da teologia.
- d. Resistência cultural – Escola voltada para o estudo teológico é algo recente na região de Florianópolis se comparado à origem do segmento religioso estudado, datado de 1938. Dessa forma, existe uma resistência, por parte

desse tipo de comunidade, ao encarar o estudo do ensino teológico como meio de estudo e pesquisa.

#### 4.4 Análise SWOT

Realizada a análise da Instituição de ensino bem como do seu ambiente externo, identifica-se as forças e oportunidades, fraquezas e ameaças, nos quadros 05 e 06, respectivamente:

Quadro 05: Forças e oportunidades do CETEF

<b>Forças</b>	<b>Oportunidades</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Nova grade curricular que oferece disciplinas optativas e seminários.</li> <li>▪ Localização e distribuição dos serviços.</li> <li>▪ Prestação dos serviços e seus diferenciais, como palestras e eventos.</li> <li>▪ Preço competitivo.</li> <li>▪ Baixo custo com salários.</li> <li>▪ Parcerias.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mercado-alvo a ser explorado.</li> <li>▪ Crescimento dos adeptos do segmento.</li> <li>▪ Crescimento da tendência das escolas teológicas.</li> <li>▪ Quantidade de concorrentes, apenas um.</li> <li>▪ Baixa carga tributária.</li> <li>▪ Liberdade de desenvolver o conteúdo de acordo com suas crenças.</li> </ul>

Fonte: Autor (2006)

Quadro 06: Fraquezas e ameaças do CETEF

<b>Fraquezas</b>	<b>Ameaças</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Localização da Biblioteca.</li> <li>▪ Estrutura Física dos núcleos da Barra da Lagoa e do Sul da Ilha.</li> <li>▪ Déficit das operações financeiras.</li> <li>▪ Trabalho de marketing deficiente.</li> <li>▪ Falta de planejamento estratégico.</li> <li>▪ Índice de inadimplência.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Falta de estratégia para conhecer e atingir seus consumidores.</li> <li>▪ Não possuir imóvel próprio, considerando a concorrência.</li> <li>▪ Despesas com material didático, se comparado à concorrência.</li> <li>▪ Formação dos professores deficiente se comparado à concorrência.</li> <li>▪ Inflação.</li> <li>▪ Resistência cultural do segmento em estudar teologia.</li> </ul>

Fonte: Autor (2006)

A Análise SWOT direciona a próxima etapa, que está atrelada às questões práticas do plano estratégico de marketing.

## 5 PROGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

Esta etapa do plano, diz respeito ao prognóstico da instituição analisada, considerando os aspectos relacionados às forças e as oportunidades, bem como as fraquezas e as ameaças, identificadas através do diagnóstico organizacional.

Com base neste estudo, definiu-se a missão, o mercado-alvo e os objetivos da Escola. Estabeleceram-se as estratégias e os programas de ação para cada estratégia traçada. Definiu-se o plano de resultados e os processos para implantação, controle e avaliação do programa, considerando o segundo semestre de 2006.

### 5.1 Missão

O ponto inicial de qualquer prognóstico é a definição da missão da organização. A declaração da missão serve para informar a todos a pretensão da empresa e por que ela existe (FERREL *et. al.*, 2000). Ferrel *et. al.* (2000) considera que, ao ler a declaração da missão, alguns pontos devem ficar claros:

- Quem somos?
- Quem são nossos consumidores e o que valorizam?
- O que nossa organização representa?
- O que faz nossa organização única?
- Que impressões essa organização deseja que seus públicos tenham de si?

Considerando a análise realizada, definiu-se como missão do Centro de Educação Teológica:

“Promover a disseminação do estudo e pesquisa da teologia de acordo com suas crenças e valores, contribuindo para a socialização do saber teológico no junto à comunidade”.

### 5.2 Mercado-alvo

O mercado-alvo do CETEF é constituído por jovens, de dezessete a trinta anos, da Igreja Assembléia de Deus, que possuam no mínimo o ensino fundamental. De acordo com o núcleo, o mercado-alvo está localizado:

- Núcleos do Centro – Bairros da Agrônômica, Centro, Coqueiros, Estreito e Saco dos Limões. Nestes bairros, sabe-se que os consumidores em potenciais totalizam 258 (duzentos e cinquenta e oito) pessoas.

- Núcleo Norte – Bairros da Betânia, Barra do Sambaqui, Ratoles e Vargem Grande, totalizando 87 (oitenta e sete) jovens.
- Núcleo Barra da Lagoa – Bairros da Lagoa da Conceição e Barra da Lagoa. Somam-se nestes bairros 70 (setenta) jovens.
- Núcleo Sul – Bairros do Pedregal, Ribeirão da Ilha, Rio Tavares e Tapera. Nesta região, somam-se 150 (cento e cinquenta) jovens.

Ao total o mercado-alvo da Escola totaliza 565 (quinhentos e sessenta e cinco) consumidores.

### **5.3 Metas e objetivos**

Segundo Ferrell *et. al.* (2000) as metas são realizações gerais desejadas, enquanto os objetivos fornecem referências quantitativas que podem ser usadas para mensurar o progresso em relação aos objetivos de marketing. Dessa forma, sabe-se que a meta da organização é alcançar a ocupação plena de suas instalações e serviços. Sabe-se que o CETEF possui, atualmente, 177 (cento e setenta e sete) alunos, para uma capacidade máxima de 330 (trezentos e trinta). Logo o objetivo de marketing traçado com este plano:

- Aumentar em 46% (quarenta e seis por cento) o uso pleno das instalações e serviços do Centro de Educação Teológica de Florianópolis.

### **5.4 Estratégia de marketing**

As estratégias utilizadas para o CETEF:

- Estratégia 01: Diminuir a quantidade de alunos inadimplentes.
- Estratégia 02: Atrair novos alunos.
- Estratégia 03: Melhorar as ações promocionais da Escola.
- Estratégia 04: Diminuir custos operacionais.

Sabe-se que, as estratégias precisam estar acompanhadas de programas de ações que norteará a forma como serão operados na prática.

## 5.5 Programas de ação

A ação sugerida para a primeira estratégia que se referem à renegociação das dívidas dos alunos inadimplentes, nos próximos quatro meses (setembro, outubro, novembro e dezembro), verifica-se no quadro 07:

Quadro 07: Estratégia para diminuir a inadimplência do CETEF

<b>Ações</b>	<b>Responsável</b>	<b>Prazo</b>	<b>Recursos necessários</b>
Enviar mala direta aos alunos inadimplentes informando sobre o processo de renegociação.	Secretária	14 dias	R\$ 100,00
Entrar em contato com inadimplentes via telefone.	Secretária e tesoureiro	14 dias	Financiada pela Igreja

Fonte: Autor (2006)

Como o CETEF não contrai despesas com telefone, pois este fica a cargo de sua mantenedora (Igreja), a única despesa do CETEF será a produção e envio de mala-direta por correio. A realização das ações serão as duas últimas semanas de agosto. Espera-se, por meio desta estratégia diminuir a quantidade de alunos inadimplentes. Ao total, são R\$ 3.430,00 (três mil quatrocentos e trinta) reais. O quadro 08 identifica o programa de ação para a segunda estratégia:

Quadro 08: Estratégia para atrair novos alunos

<b>Ações</b>	<b>Responsável</b>	<b>Prazo</b>	<b>Recursos necessários</b>
Oferecer aulas ao preço de 1 kg de alimento junto às sedes das unidades eclesiais.	Coordenador pedagógico.	2 meses	Professores voluntários
Desenvolver e distribuir <i>folhas</i> explicativos sobre a Escola durante as aulas, fazendo captação de novos alunos.	Coordenador pedagógico.	2 meses	R\$ 2.000,00
Desenvolver seminários pelos alunos sob orientação dos professores nas sedes (igrejas)	Coordenador pedagógico.	2 meses	Alunos/Professores voluntários

Fonte: Autor (2006)

A estratégia de atração de novos alunos será efetuada nos meses janeiro e fevereiro de 2006, próximo ao início das aulas do CETEF (março). A proposta prevê uma ação conjunta dirigida pelo diretor pedagógico, professores e alunos voluntários, considerando os núcleos e o seu público-alvo. Dessa forma, escolhe-se a sede de cada unidade eclesiástica de acordo com os núcleos para realização de palestras e divulgação da Escola, durante um final de semana.

- Núcleo Centro – segundo final de semana de janeiro.
- Núcleo Norte – terceiro final de semana de janeiro.
- Núcleo Sul – quarto final de semana de janeiro.
- Núcleo Barra da Lagoa – segundo final de semana de fevereiro.

A arrecadação de alimentos perecíveis fica destinada a Instituição Beneficente O Bom Samaritano ligado à mantenedora do CETEF.

A aplicação dessa estratégia tem como objetivo aumentar em 24% (vinte e quatro) por cento o número de matrículas. Isso significa, aproximadamente, 79 novas matrículas, isto é, R\$ 2.765,00 (dois mil setecentos e sessenta e cinco) reais por mês.

A Estratégia 03 diz respeito às ações promocionais para divulgar a Escola:

Quadro 09: Estratégia para divulgar a Escola.

<b>Ações</b>	<b>Responsável</b>	<b>Prazo</b>	<b>Recursos necessários</b>
Produzir camisas com o slogan da Escola.	Conselho técnico.	1 mês	600,00
Desenvolver trabalhos com alunos nas sedes das unidades eclesiásticas durante o período de eventos setoriais dos mesmos.	Diretor pedagógico e conselho técnico.	6 meses	Sem custo para a Escola.
Panfletagem nas unidades eclesiásticas.	Diretor pedagógico e Coordenador geral de jovens.	1 mês	R\$1.000,00

Fonte: Autor (2006)



Para realização desse programa o CETEF terá que trabalhar em parceria com o coordenador geral de jovens da Assembléia de Deus, observando a agenda anual de jovens para, no período de eventos de cada sede eclesiástica, desenvolver o projeto. O objetivo dessa estratégia é tornar a instituição de ensino conhecida nos pontos próximos ao seu mercado-alvo. É aproximar-se de seus consumidores potenciais para, além divulgar a Escola, diminuir a resistência cultural do segmento em estudar teologia. Além disso, a parceria com os alunos, através do desenvolvimento dos trabalhos servirá para mostrar os resultados que o CETEF vem produzindo junto aos alunos. Espera-se também, como resultado, um incremento de 22% nas matrículas, isto é, 72 alunos novos, implicando em R\$ 2.520,00 (dois mil e quinhentos e vinte) reais mensais.

A quarta estratégia visa diminuir os custos, conforme o quadro 10:

Quadro 10: Estratégia para diminuir custos

<b>Ações</b>	<b>Responsável</b>	<b>Prazo</b>	<b>Recursos necessários</b>
Não incluir o custo das apostilas nas mensalidades	Diretor Administrativo e pedagógico.	A partir de 2007	Sem custo para a Escola.
Rever a DRE para verificar a incidência das despesas	Tesoureiro.	1 mês	Sem custo para a Escola.

Fonte: do Autor (2006)

O resultado das duas ações é a abatimento das despesas da Escola. O custo unitário das apostilas é de R\$ 7,00 (sete) reais por aluno. Considerando a quantidade de alunos que o CETEF possui atualmente, a diminuição desse custo representa uma economia de R\$1.239,00 (mil duzentos e trinta e nove reais) a cada dois meses. Ao longo do ano, totaliza uma economia de R\$4.956,00 (quatro mil novecentos e cinquenta e seis) reais. A partir de 2007, os alunos passam a xerocar as apostilas. A revisão da DRE será para diminuir despesas como combustível, alimentação e outros gastos.

## 5.6 Plano de resultados

O plano de resultados, na tabela 30, apresenta a projeção da DRE para o ano de 2007, de acordo com as estratégias e ações sugeridas no plano de marketing:

Tabela 30: Projeção da Demonstração do Resultado do Exercício em 2007

<b>DRE 2007</b>	<b>Otimista</b>	<b>Realista</b>	<b>Pessimista</b>
<b>RECEITAS OPERACIONAIS</b>			
Mensalidades renegociadas	3.430,00	1.715,00	668,00
Mensalidades	77.962,50	62.606,25	50.085,00
<b>Resultado operacional</b>	<b>81.392,50</b>	<b>64.321,25</b>	<b>50.753,00</b>
<b>DESPESAS OPERACIONAIS</b>			
<b>Despesas Financeiras</b>			
Empréstimos	30.229,60	30.229,60	30.229,60
<b>Despesas Administrativas</b>			
Alimentação/Transporte	1.562,40	1.562,40	1.562,40
Aluguel	2.800,00	2.800,00	2.800,00
Auxílio didático	1.992,00	1.992,00	1.992,00
Apostilas – Gráfica	574,00	574,00	574,00
Livros	1.600,00	1.600,00	1.600,00
Material de Expediente	700,00	700,00	700,00
Pró Labore	18.240,00	18.240,00	18.240,00
Salário	3.900,00	3.900,00	3.900,00
Propaganda	3.600,00	3.600,00	3.600,00
<b>Resultado operacional líquido</b>	<b>16.194,50</b>	<b>(876,75)</b>	<b>(14.445,00)</b>
<b>RESULTADO DO EXERCÍCIO</b>	<b>16.194,50</b>	<b>(876,75)</b>	<b>(14.445,00)</b>

Fonte: Autor (2006)

A projeção da DRE considera três tipos de cenários: otimista, realista e pessimista. No cenário otimista estima-se que a Escola alcance a ocupação plena de suas instalações, aumentando o número de alunos para 330 (trezentos e trinta). No segundo cenário, essa estimativa é de 50 % (cinquenta) por cento em relação ao número de alunos que o CETEF possui atualmente, o que representa um acréscimo de 88 (oitenta e oito) alunos, totalizando 265 (duzentos e sessenta) alunos. No

cenário pessimista, essa estimativa é de 20% (vinte) por cento, isto é, 35 (trinta e cinco) alunos a mais. Além das porcentagens apreciadas, estabelece-se uma média de inadimplência de 25% (vinte por cento) para cada tipo de cenário.

Constata-se, portanto, que os cenários realista e pessimista resultam em prejuízo operacional líquido e, o cenário otimista resulta em lucro líquido para a Escola.

### **5.7 Implantação e comunicação do plano**

A implantação do plano começa em setembro de 2006. Do início desse mês até o final do ano corrente, será feita a renegociação e pagamento dos inadimplentes. Para esta etapa a comunicação será praticada conforme o programa de ação traçado.

Para a implantação e comunicação das mudanças em 2007, será realizada uma reunião, em novembro de 2006, com os diretores administrativo e pedagógico, pedagogos, tesoureiro e corpo docente para:

- Explicar a situação financeira da Escola e as mudanças sugeridas.
- Apresentar um cronograma de implantação dos programas.
- Estabelecer os prazos e os responsáveis por cada ação.
- Definir assuntos como os temas das palestras, temas que serão trabalhados pelos alunos bem como a nova estratégia para diminuição de custos.

Assim, em janeiro será possível implantar os projetos sugeridos.

### **5.8 Controle e avaliação do plano**

As técnicas de avaliação de desempenho do plano são ferramentas importantes para mensuração dos resultados e para verificar a eficácia do plano estratégico de marketing proposto. Nesta pesquisa, a auditoria de marketing será a ferramenta utilizada para controle e avaliação do plano. Ao longo das ações traçadas, portanto, devem ser observados os resultados desejados e compará-los com o processo para, se necessário, determinar as causas dos desvios e aplicar medidas corretivas. Ao término de cada ação será realizado um feedback para comparar se os resultados foram alcançados e de que forma podem ser aperfeiçoados.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Atrair e manter clientes é um desafio para organizações de diversos ramos. Para as instituições de ensino essa necessidade não é diferente, o que não significa que os esforços empreendidos, em muitos casos, resultam em sucesso. É evidente que o marketing pode ser uma ferramenta capaz de trazer vantagens competitivas, mas para isso é preciso identificar o(s) problema(s), estabelecer os objetivos e realizar a análise do ambiente que interage com a organização.

Esta pesquisa propôs, com base no objetivo geral e nos objetivos específicos, um plano estratégico de marketing para o Centro de Educação Teológica de Florianópolis. Para tanto, analisou-se o ambiente interno e o ambiente externo que interage com a organização. Este resultou na identificação das oportunidades e ameaças, enquanto que o estudo ambiente interno permitiu identificar as forças e as fraquezas da instituição.

A partir do diagnóstico organizacional tornou-se viável estabelecer um prognóstico para a Escola. Nesta etapa, foi definido a missão, o mercado-alvo, as metas e os objetivos, bem como as estratégias. Estas, no entanto, não poderiam ser alcançadas sem um programa de ação, implantação e controle detalhado. O programa de ação considerou três tipos de cenários, otimista, realista e pessimista, vislumbrando os resultados a serem obtidos em termo financeiros.

Ao longo deste trabalho, no entanto, algumas dificuldades foram percebidas. Entre elas, a dificuldade em conseguir dados evolutivos como o nível de inadimplência dividido por núcleo, nos anos anteriores a 2006; soma-se, a falta das informações contábeis anterior ao ano de 2005; a dificuldade da organização em mensurar seus serviços e os resultados provenientes dos esforços mercadológicos ao longo da sua existência.

Após o desenvolvimento desta pesquisa, pode-se afirmar que o CETEF precisa fazer uso das ferramentas gerenciais e de marketing para atrair e manter novos clientes, como forma de aproveitamento da ocupação plena de suas instalações e serviços. Pela análise dos dados verificados, percebe-se a dificuldade de se manter os alunos. Logo, estabelecer-se próximo ao seu mercado-alvo não é suficiente, é preciso: conhecer as necessidades dos consumidores potenciais, investir num serviço de qualidade, por meio do aperfeiçoamento dos seus professores e todos os aspectos internos e externos que influenciam seu

desempenho. Neste ponto, pode ser destacada a análise financeira da organização. Salienta-se, o alto índice de despesas gasto com pró-labore e a importância de resultados financeiros satisfatórios para que a Escola possa aplicar seus recursos para atingir seus objetivos operacionais e estratégicos. Um plano de marketing, portanto, não se restringe a promoção de vendas, por exemplo, vai além da análise interna de uma empresa e o seu sucesso depende deste conhecimento bem como da aplicação, controle e medidas corretivas ao longo de seu processo.

## REFERÊNCIAS

- ALVES, Nalva Francy. **A utilização do composto mercadológico no marketing político brasileiro.** Disponível em: < <http://www.portal-rp.com.br/bibliotecavirtual/administracaoemarketing/0129.htm>>. Acesso em: 06 mar. 2006.
- CORTÉS, Raúl Ariel Jiménez. **A legislação pelo MEC.** Disponível em: <[http://www.teologia.pro.br/noticias\\_leis1.htm](http://www.teologia.pro.br/noticias_leis1.htm)>. Acesso em: 22 jul. 2006.
- COSTA, Marco Antonio F. da. Costa, Maria de Fátima Barrozo da. **Metodologia da pesquisa: conceitos e técnicas.** Rio de Janeiro: Interciência, 2001.
- DEMO, Pedro. **Introdução à metodologia da ciência.** 2 ed. São Paulo: Atlas, 1991.
- FERRELL, O. C. HARTLINE [et al]. **Estratégia de marketing.** Tradução Ailton Bonfim Brandão. – São Paulo: Atlas, 2000.
- GIL, Antônio C. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** São Paulo: Atlas, 1995.
- KOTLER, Philip. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle.** Tradução Ailton Bonfim Brandão. – São Paulo: Atlas, 1998.
- KOTLER, Philip. ARMSTRONG, Gary. **Princípios de marketing.** 9 ed. São Paulo: Prentice – hall, 2003.
- KOTLER, Philip. FOX, Karen F. A. **Marketing estratégico para instituições educacionais.** Tradução Ailton Bonfim Brandão. – São Paulo: Atlas, 1994.
- LAKATOS, Eva Maria. MARCONI, Maria de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica.** 2 ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 2000.
- LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Marketing de serviços.** 4 ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- LEGRAIN, Marc. MAGAIN, Daniel. **Plano de marketing.** Tradução Helton Haddad Carneiro da Silva. São Paulo: Makron Books, 1992.
- MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de marketing: metodologia, planejamento.** 5 ed. – São Paulo: Atlas, 1999.
- MATARAZZO, Dante C. **Análise financeira de balanços: uma abordagem básica.** 2 ed. São Paulo: Atlas, 1993.
- MINTZBERG, Henry. **Ascensão e queda do planejamento estratégico.** Trad. Maria Adelaide Carpigiani. – Porto Alegre: Bookman, 2004.
- MINTZBERG, Henry. **Criando organizações eficazes: estruturas em cinco configurações.** 2 ed. São Paulo: Atlas, 2003.

NICKELS, William G. WOOD, Marian Burk. **Marketing**: relacionamento, qualidade, valor. Tradução Luis Roberto Maria Gonçalves. – Rio de Janeiro: LTC, 1999)

OLIVEIRA, Djalma de Pinho R. **Planejamento estratégico**: conceitos, metodologias e práticas. 22 ed. São Paulo: Atlas, 2005.

RICHERS, Raimar. **Marketing**: uma visão brasileira. 7 ed. São Paulo: Negócio Editora, 2000.

SANVICENTE, Antonio Zoratto. **Administração financeira**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1987.

STONER, J. A. **Administração**. 5 ed. São Paulo: Prentice-Hall do Brasil, 1985.

WRIGHT, Peter. KROLL, Mark J. PARNELL, John. **Administração estratégica**: conceitos. Tradução Celso A Rimoli, Lenita R. Esteves. São Paulo: Atlas, 2000. (cap.1 )

ZILNER, Eunice. **Pesquisa projeto Brasil**. Disponível em: <[www.teologiabrasileira.com.br](http://www.teologiabrasileira.com.br). Acesso em: 18 jul. 2006.

\_\_\_\_\_. **Crescimento dos evangélicos no Brasil**. Disponível em: <http://www.infobrasil.org/brasil/Roteiros/2005regioes.pdf>. Acesso em: 15 de abr. 2006.

\_\_\_\_\_. **Entenda a pesquisa qualitativa**. Disponível em: <<http://www.ethos.com.br/diferenciais/pesquisaqualitativa.htm>>. Acesso em: 10 jul. 2006.

\_\_\_\_\_. **Segunda Jornada de Educação e Cultura**. Disponível em: <<http://www.adfloripa.com.br/jornada>>. Acesso em: 20 jun. 2006.

\_\_\_\_\_. **Conselho de Educação e Cultura**. Disponível em: <[http://www.cgadb.com.br/conselhos/educacao\\_cultura.htm](http://www.cgadb.com.br/conselhos/educacao_cultura.htm)>. Acesso: 15 de jul. 2006.

\_\_\_\_\_. **Cursos superiores de teologia**. Disponível em: <[http://portal.mec.gov.br/cne/arquivos/pdf/pces0241\\_99.pdf](http://portal.mec.gov.br/cne/arquivos/pdf/pces0241_99.pdf)>. Acesso em: 15 jul. 2006.

\_\_\_\_\_. **Conselho de educação e cultura**. Disponível em: <[http://www.cgadb.com.br/conselhos/educacao\\_cultura.htm](http://www.cgadb.com.br/conselhos/educacao_cultura.htm)>. Acesso em: 18 jul. 2006.

\_\_\_\_\_. **Instituto Batista de Educação**. Disponível em: <<http://www.institutobatista-sc.com.br/index.html>. Acesso em: 18 jul. 2006.



\_\_\_\_\_. **Indicadores nacionais de ciência e tecnologia.** Disponível em: <<http://www.mct.gov.br/index.php/content/view/8504.html>>. Acesso em: 22 jul. 2006.

\_\_\_\_\_. **Cursos superiores para quem quer ser professor.** Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/ibgeteen/datas/professor/cursosuperior.html>>. Acesso em: 25 jul. 2006.

## **ANEXOS**

**ANEXO A: REGIMENTO INTERNO DO CETEF.**

**ANEXO B: CURSO SUPERIORES DE TEOLOGIA.**

**ANEXO C: A LEGISLAÇÃO PELO MEC.**

## **ANEXO A: REGIMENTO INTERNO DO CETEF.**

### **CAPÍTULO I:**

#### **Das Disposições Preliminares.**

---

Art. 1º - O presente Regimento Interno tem por finalidade disciplinar as atividades e o funcionamento da Escola Teológica de Florianópolis, delimitando e especificando as responsabilidades, atribuições e competências, visando aos objetivos teológicos de seus alunos.

### **CAPÍTULO II:**

#### **DAS NATUREZAS E FINS.**

---

Art. 2º - A Escola Teológica de Florianópolis é uma instituição evangélica de ensino teológico mantida pela Igreja Evangélica Assembléia de Deus de Florianópolis - SC, com a finalidade de preparar pessoas para o serviço geral nas comunidades eclesiais e desenvolver os estudos teológicos.

### **CAPÍTULO III:**

#### **DA ORGANIZAÇÃO ADMINISTRATIVA.**

#### **DA ADMINISTRAÇÃO**

---

Art. 3º - A Escola Teológica de Florianópolis terá suas atividades supervisionadas pela direção da Igreja Evangélica Assembléia de Deus, de Florianópolis - SC. Sendo o Presidente seu representante legal.

Art. 4º - A ESCOLA TEOLÓGICA DE FLORIANÓPOLIS é administrada por um Diretor Administrativo e um Diretor Pedagógico, assessorado por um conselho técnico, e auxiliado por um secretário, um bibliotecário e um tesoureiro.

Art. 5º - Compete à Diretoria da ESCOLA TEOLÓGICA DE FLORIANÓPOLIS coordenar e zelar pelo bom funcionamento de todos os aspectos acadêmicos, espirituais, sociais e administrativos da escola.

Parágrafo um - O secretário, o bibliotecário e o tesoureiro serão indicados pela direção da escola, passando pelo crivo de aprovação da Presidência da mesma.

Parágrafo dois – A direção, indicada pela Presidência, por tempo indeterminado, poderá ser afastado do cargo se ocorrer uma das seguintes hipóteses:

- a) Pedido voluntário de demissão.
- b) Incapacidade moral ou doutrinária.
- c) Provada a ineficiência no cargo.

Parágrafo três - A diretoria da ESCOLA TEOLÓGICA DE FLORIANÓPOLIS reunir-se-á *ordinariamente bimestralmente e extraordinariamente sempre que se fizer necessário.*

Parágrafo quatro - O Conselho Técnico, constituído por cinco pessoas, é escolhido pela direção da escola, e desenvolve uma gestão bienal.

Parágrafo cinco - O Conselho Técnico, reunir-se-á *ordinariamente bimestralmente e extraordinariamente sempre que se fizer necessário.*

Art., 6º - Compete à Direção:

Parágrafo um – competência do Diretor Administrativo:

- a) Convocar e presidir reuniões da diretoria;
- b) Representar a Escola em eventos educacionais, convencionais, eclesiásticos, dentro e fora do país;
- c) Conferir ao Diretor Pedagógico a representatividade da escola em eventos educacionais, convencionais, e eclesiásticos, dentro e fora do país;
- d) Colocar em votação: Discussões alusivas à temas tratados nesse regimento;
- e) Administrar a diretoria em harmonia com seus auxiliares imediatos;
- f) Prestar relatório semestral à presidência da Igreja Evangélica Assembléia de Deus de Florianópolis, bem como a quem mais interessar;
- g) Assinar documentos de ordens administrativas da escola;
- h) Cumprir e fazer cumprir o presente regimento.

Parágrafo dois – competência do Diretor Pedagógico:

- a) Organizar os eventos educacionais e culturais intensivos, regulares e especiais da instituição;
- b) Coordenar o preparo, publicação e divulgação de materiais didáticos;
- c) Avaliar e responder sobre a duração dos cursos, cargas horárias, os currículos escolares, o conteúdo programático das disciplinas, de acordo com os respectivos níveis dos cursos, apresentando sempre relatório à Presidência da mantenedora.

- d) Zelar pelo crescimento da qualidade dos cursos organizados pela Escola Teológica de Florianópolis.
- e) Responder pelas áreas de atuação de discência e docência da escola;
- f) Cooperar e estimular o desenvolvimento sócio-cultural dos integrantes da Escola Teológica de Florianópolis.

Art. 7º - Compete ao Secretário:

- a) Organizar e manter sob sua guarda todo o arquivo da vida escolar e histórica da instituição.
- b) Coordenar os serviços de registro escolar.

Art. 8º - Compete ao Bibliotecário:

- a) Manter a biblioteca em condições de perfeito funcionamento.
- b) Supervisionar o uso do acervo existente.
- c) Promover a compra de obras de interesse dos cursos por indicação de várias cadeiras.

Art. 9º - Compete ao Tesoureiro:

- a) Organizar e dirigir as finanças da escola.
- b) Fazer ou autorizar compras de materiais necessários à instituição.
- c) Administrar os patrimônios da escola

Art. 10º - Compete ao Conselho Técnico:

- a) Avaliar e submeter à discussão com os demais membros da diretoria da escola, os elementos de ações de cunho administrativo da instituição.
- b) Examinar os processos de ingresso e afastamento de alunos.
- c) Zelar pelo crescimento da qualidade dos cursos teológico.
- d) Estimular e coordenar pesquisas de cunho teológico.
- e) Realizar entrevistas e aconselhamento entre os discentes.
- f) Cooperar e estimular com o desenvolvimento sócio-cultural dos estudantes.

#### DAS TAXAS ESCOLARES

Art. 12º - A fixação do valor das mensalidades ou matrícula é de competência da direção da escola.

#### DA SECRETARIA

Art. 18º - A Escola Teológica de Florianópolis conta com uma secretaria de apoio logístico, funcionando de Segunda a Sexta-feira no horário das 14h às 18h, na sede da escola, situada na Rua Felipe Schmidt, 786 - Centro - Florianópolis.

#### CAPÍTULO IV: DO CORPO DOCENTE.

---

Art. 19º - O ensino é ministrado por professores efetivos, indicados pela direção da escola, professores assistentes e professores contratados.

Parágrafo um - Efetivos são os professores permanentes.

Parágrafo dois - Assistentes são os professores convidados pelos catedráticos e aceitos pela direção da escola.

Parágrafo três - Contratados são os professores convidados pelo conselho docente ou pela direção da escola para darem cursos especiais.

Art. 20º - O conselho docente da Escola é constituído dos professores efetivos e dos assistentes.

Parágrafo um - O conselho docente deve reunir-se, por convocação da direção da escola, para tratar de assuntos de interesse comum.

#### CAPÍTULO V: DO CORPO DISCENTE.

---

Art. 21º - O corpo discente é constituído dos alunos regularmente matriculados e dos alunos especiais.

Parágrafo um - Os alunos estão sujeitos a orientação da escola na pessoa do diretor e dos professores, integrando-se na vida escolar com o objetivo de adquirir o preparo intelectual e espiritual necessário ao exercício de um ministério eficaz.

Parágrafo dois - Os alunos podem constituir-se em associação estudantil denominada: "centro estudantil ", regido por regimentos aprovados pelo conselho docente.

#### CAPÍTULO VI: DA ADMISSÃO E MATRÍCULA.

---

Art. 22º - Serão admitidos na ESCOLA TEOLÓGICA DE FLORIANÓPOLIS alunos regulares e especiais. No primeiro caso os candidatos se propõem a concluir um dos cursos oferecidos por essa instituição. Os alunos especiais serão aqueles admitidos para cursarem apenas uma ou mais disciplinas oferecidas. A admissão,

em ambos os casos, se dará mediante a solicitação à secretaria da escola, indicando o curso (para alunos regulares) e a disciplina (para alunos especiais) do seu interesse. Serão ainda exigidos os seguintes requisitos para a admissão dos alunos:

a) Carta de autoridade eclesiástica, a qual está sujeito o candidato, contendo as seguintes informações:

1 - Relato sobre o caráter cristão do candidato.

2 - Filiação denominacional e sua plena comunhão com a igreja.

3 - Corroboração da vocação do candidato para o ministério ou para o serviço cristão.

b) Declaração de concordância com o regimento interno da ESCOLA TEOLÓGICA DE FLORIANÓPOLIS.

c) A fim de cursar o nível básico, o candidato deverá estar no mínimo cursando o ensino fundamental. Visando cursar o nível médio, o candidato deverá ter o ensino fundamental completo e ser formado no curso básico em teologia.

Art. 23º - Os alunos admitidos a ESCOLA TEOLÓGICA DE FLORIANÓPOLIS farão sua matrícula no período determinado pelo calendário escolar, ficando vinculados ao curso escolhido. Esta matrícula será feita obedecendo-se os seguintes princípios:

a) O período de inscrição nos cursos será determinado pelo calendário escolar.

b) A matrícula em qualquer disciplina só será efetuada após cumprimento dos requisitos necessários.

c) Ao final de cada semestre letivo os alunos farão sua rematrícula para o período seguinte.

d) A falta de renovação da matrícula no final de qualquer período letivo, equivalerá ao abandono do curso com desligamento automático.

Art. 24º - No ato da matrícula o aluno deverá apresentar os seguintes documentos:

a) Comprovante da taxa de matrícula.

b) Comprovante de conclusão do curso de ensino fundamental e do curso básico em teologia para os que irão cursar o nível médio.

c) Cópia - xerox da carteira de identidade.



- d) Cópia - xerox da certidão de nascimento ou casamento.
- e) Duas fotografias 2x2.
- f) Preencher o formulário fornecido pelo secretário (o) da escola.

Parágrafo um - Para admissão e matrícula de alunos especiais exige-se o requerimento, o comprovante da taxa de matrícula e o preenchimento do formulário próprio.

#### DO TRANCAMENTO DE MATRÍCULA.

Art. 25º - O aluno que, por motivo justo e devidamente comprovado, não puder freqüentar as aulas, poderá interromper seus estudos solicitando à direção o trancamento de sua matrícula no prazo de (90) noventa dias, contado a partir do dia da matrícula e observando as seguintes normas:

- a) O trancamento de matrícula será concedido apenas três vezes ao mesmo aluno.
- b) O trancamento de matrícula não terá validade para o semestre solicitado.
- c) Os períodos trancados não serão computados para qualquer efeito, e implica na perda total das taxas pagas.

#### DO DESLIGAMENTO.

Art. 26º - A direção da ESCOLA TEOLÓGICA DE FLORIANÓPOLIS cancelará a matrícula de qualquer aluno nas seguintes situações:

- a) Quando o aluno ausentar-se das aulas, sem justa causa, por período superior a (60) sessenta dias.
- b) Exclusão da igreja.
- c) Conduta incompatível com o padrão da instituição.
- d) Testemunho social negativo.
- e) Comprovada a incapacidade para o estudo.
- f) Reprovação, duas vezes, em uma ou mais matérias.

#### DA TRANSFERÊNCIA.

Art. 27º - Alunos de outras instituições congêneres poderão solicitar transferência para um dos cursos oferecidos pela ESCOLA TEOLÓGICA DE FLORIANÓPOLIS, havendo vagas e nos prazos estipulados para a matrícula, mediante solicitação dirigida a secretaria da escola munido dos seguintes documentos:

- a) Histórico Escolar.

- b) Programa das disciplinas cursadas com as respectivas cargas horárias.
- c) Guia de transferência expedida pela instituição de origem.
- d) Carta da autoridade, à qual está sujeito o aluno, concordando com o pedido de transferência.
- e) Declaração de concordância com o regimento interno da ESCOLA TEOLÓGICA DE FLORIANÓPOLIS.
- f) Documentos exigidos para a matrícula normal, conforme Art. 14º.

Parágrafo um - Com a transferência poderão ser aproveitados créditos obtidos em outras instituições, de conformidade com o parecer do conselho docente.

Parágrafo dois - Será indeferido o pedido de transferência de candidatos com insuficiência educacional ou afastados por motivos disciplinares.

## CAPÍTULO VII: DOS CURSOS

---

Art. 28º - A Escola Teológica de Florianópolis oferece os seguintes cursos:

- a) Curso Básico em Teologia.

Duração: dois anos.

Objetivo: *Dar um conhecimento Bíblico e Teológico, de caráter introdutório, aos alunos.*

- b) Curso Médio em Teologia.

Duração: três anos.

Objetivo: Dar ao aluno um conhecimento Bíblico e Teológico, de caráter propedêutico, tendo em vista o curso de "Bacharel em Teologia."

Parágrafo um - A ESCOLA TEOLÓGICA DE FLORIANÓPOLIS poderá criar outros cursos dentro da sua finalidade.

Art. 29º - A fim de habilitar pessoas para atividades eclesiais, a ESCOLA TEOLÓGICA DE FLORIANÓPOLIS fornecerá:

- a) Um ambiente espiritual e social para a complementação do caráter cristão.
- b) Disciplinas, seminários e encontros para a formação teórica e conceitual.

- c) Oportunidades para o ministério através de trabalhos práticos, visando à formação prática, isto é, o aperfeiçoamento de habilidades para o ministério.

Art. 30º - De acordo com este "regimento interno da ESCOLA TEOLÓGICA DE FLORIANÓPOLIS"; capítulo VII, art.28", serão oferecidos os cursos "Básico em Teologia" e "Médio em Teologia", sendo que o currículo destes dois cursos estão assim constituídos:

<u>1º Semestre</u>	<u>2º Semestre</u>
1 – Programa de Nivelamento	1 – Educação Cristã
2 – Diaconia	2 – Geografia Bíblica 1
3 – História Bíblica do VT 1	3 – História Bíblica do VT 2
4 – Introdução à Hermenêutica	4 – Introdução à História da Teologia
5 – Síntese do Velho Testamento 1	5 – Síntese do Velho Testamento 2
6 – Seminário Obrigatório: Técnicas de Estudo	6 – Seminário Obrigatório: Aprofundamento nas áreas de Teologia Exegética e Histórica
7 – Seminário Opcional: Língua Portuguesa	7 – Seminário Opcional: Língua Portuguesa
8 – Leitura Supervisionada: Área de Teologia Exegética	8 – Leitura Supervisionada: Área de Teologia Sistemática
<u>3º Semestre</u>	<u>4º Semestre</u>
1 – Evangelismo – Crescimento da Igreja	Apologética Cristã
2 – Geografia Bíblica 2	História Bíblica do NT 2
3 – História Bíblica do NT 1	Liturgia
4 – Introdução à Homilética	
5 – Síntese do Novo Testamento 1	Síntese do Novo Testamento 2
6 – Teologia Sistemática 1	Teologia Sistemática 2
7 – Seminário Obrigatório:	Seminário Obrigatório:
8 – Seminário Opcional:	Seminário Opcional:
9 – Leitura Supervisionada: Área de Teologia Histórica	Leitura supervisionada: Área de Teologia Prática

<u>1º Semestre</u>	<u>2º Semestre</u>
1 – Programa de Nivelamento	1 – Introdução à Filosofia
2 – Espanhol 1 – Disciplina Optativa	2 – Espanhol 2 – Disciplina Optativa
3 – Hebraico 1 – Disciplina Optativa	3 – Hebraico 2 – Disciplina Optativa
4 – Hermenêutica 1	4 – Hermenêutica 2

5 – Teologia do Velho Testamento 1	5 – Teologia do Velho Testamento 2
6 – Teologia Sistemática 1	6 – Teologia Sistemática 2
7 – Seminário Obrigatório: Área de Teologia Prática: Espiritualidade	7 – Seminário Obrigatório: Aprofundamento em Teologia Exegética
8 – Seminário Opcional: Metodologia e Pesquisa Científica	8 – Seminário Opcional: Dinâmicas de Grupo
9 – Leitura Supervisionada: Área de Teologia Exegética	9 – Leitura Supervisionada: Área de Teologia Exegética
<u>3º Semestre</u>	<u>4º Semestre</u>
1 – Comunicação Oral e Escrita	1 – Teologia Sistemática 4
2 – Hebraico 3 – Disciplina Optativa	2 – Grego 1 – Disciplina Optativa
3 – Inglês 1 – Disciplina Optativa	3 – Inglês 2 – Disciplina Optativa
4 – História de Israel 1	4 – História de Israel 2
5 – Introdução à Psicologia	5 – Introdução à Sociologia
6 – Teologia do Novo Testamento 1	6 – Teologia do Novo Testamento 2
7 – Teologia Sistemática 3	7 – Seminário Obrigatório: Área de Teologia Histórica: Arqueologia
8 – Seminário Obrigatório: Aprofundamento em Teologia Exegética	8 – Seminário Opcional:
9 – Leitura Supervisionada: Área de Teologia Histórica	9 – Leitura Supervisionada: Área de Teologia Histórica
<u>5º Semestre</u>	<u>6º Semestre</u>
1 – Alemão 1 – Disciplina Optativa	1 – Alemão 2 – Disciplina Optativa
2 – Grego 2 – Disciplina Optativa	2 – Grego 3 – Disciplina Optativa
3 – História da Igreja 1	3 – História da Igreja 2
4 – Pregação Expositiva 1	4 – Pregação Expositiva 2
5 – Princípios Didáticos	5 – Teologia Contemporânea
6 – Teologia Sistemática 5	6 – Teologia das Missões
7 – Seminário Obrigatório: Área de Teologia Prática: Música na Igreja	7 – Seminário Optativo:
8 – Seminário Opcional: Área de Teologia Prática: Correntes Pedagógicas e a Educação Cristã	8 – Trabalho de Finalização de Curso
9 – Leitura Supervisionada: Área de Teologia Sistemática	9 – Leitura supervisionada: Área de Teologia sistemática

## Capítulo VIII

### DO REGIME PEDAGÓGICO E DIDÁTICO.

---

Art. 31º - Os professores levarão em conta, na ministração dos cursos, as seguintes orientações:

a) Não perder de vista o objetivo do curso de teologia, haja vista que não se pretende ensinar tudo ao estudante. Mas sim, pretende-se abrir sua visão para o campo da Teologia aplicada ao exercício do ministério ou a estudos posteriores, e a formar nele o hábito e a técnica do estudo para que, ao término do curso, então comece ele realmente a ser um estudante.

b) Despertar no estudante o senso da responsabilidade pessoal na sua própria formação cultural.

c) Levar o estudante à formação da mentalidade de pesquisas dos problemas em pauta nas diversas disciplinas.

d) Ensinar o estudante a encontrar a bibliografia da matéria lecionada e saber usar os livros tanto no que se refere à aquisição de cultura como no que diz respeito à técnica.

e) Estimular o estudante a criar soluções pessoais e a evitar a pura repetição do que ensinam os autores ou o próprio professor.

f) Levar o aluno a não limitar sua produção ao necessário à aprovação nas matérias, mas a produzir com o objetivo de construir o fundamento de sua cultura durante o curso.

g) Incentivar o estudante a produzir trabalhos originais para serem dados à publicidade.

Art. 33º - O ano letivo é dividido em dois períodos, isto é, em dois semestres: de (05) cinco de Fevereiro a (05) cinco de Julho e de (01) um de Agosto a (15) quinze de dezembro.

Art. 34º - A freqüência às aulas é obrigatória.

Parágrafo um - Não logrará aprovação na disciplina o aluno que comparecer a menos de (70%) setenta por cento das aulas ministradas durante o semestre.

Parágrafo dois - O aluno que ultrapassar o limite de (30%) trinta por cento de faltas durante o ano, por qualquer motivo, terá que repetir a matéria.

Art. 35º - A avaliação do desempenho do aluno se fará por meio de notas de (0) zero a (10) dez e seus décimos, atribuídos aos métodos de avaliação aplicados pelos professores e a frequência.

Parágrafo um - São condições mínimas para a aprovação em uma disciplina:

- a) Será aprovado nas disciplinas o aluno que obtiver uma média final igual ou superior a (7) sete.
- b) O comparecimento a (70%) setenta por cento nas aulas dadas.
- c) Para efeito do número de faltas, notifique-se que cada (3) atrasos corresponderão a uma falta.
- d) Será atribuída a nota conceito "I" (incompleto) ao aluno que interromper, por motivo de força maior, comprovado perante o professor da disciplina, a participação em uma disciplina.

Art. 36º - Da medida do trabalho escolar:

a) Crédito é a unidade de medida do trabalho escolar, corresponde a sete horas e meia de aula teórica.

Parágrafo um - As aulas terão a duração de 45 (quarenta e cinco) minutos de ensino a não ser no caso de aulas geminadas que juntas terão a duração de 80 (oitenta) minutos.

Parágrafo dois - Para cada hora de aula dada, o professor exigirá um mínimo de uma hora de estudo, pesquisa, leitura e trabalhos escritos.

## CAPÍTULO X: DA COLAÇÃO DE GRAU.

---

Art. 37º - Poderá colar grau em sessão solene, o aluno que tiver cumprido cabalmente todos os requisitos exigidos pela direção da escola.

Parágrafo um - Para entrar em formatura o aluno deve estar em dia com a secretaria e tesouraria da escola.

Art. 38º - Regulamento para as formaturas:

- a) Os diplomas serão entregues em reunião solene, denominada festa de formatura, que será, por sua própria natureza, um culto de gratidão a Deus.
- b) O mestre de cerimônia de formatura será o diretor da escola.

c) O programa de formatura será organizado, conjuntamente, pela direção da escola e os alunos.

d) O modelo do convite para a formatura será escolhido pelo corpo docente e impresso pela escola. Os alunos comprarão a quantidade que desejarem.

e) As becas serão alugadas aos alunos.

f) Se o paraninfo escolhido não for professor da escola deve ser submetido a aprovação do conselho docente.

g) A data para a festa de formatura será fixada pelo conselho docente.

#### **CAPÍTULO XI:**

#### **DAS DISPOSIÇÕES FINAIS**

---

Art. 39º - Este regimento poderá ser modificado pela direção da escola, devendo toda reforma ser sancionada pela direção da mantenedora.

Art. 40º - Os casos omissos neste regimento serão resolvidos: - "os de natureza pedagógica e didática pelo conselho docente, sob orientação do Diretor Pedagógico" e os "de ordem administrativa pelo conselho técnico, sob orientação do Diretor Administrativo".

Art. 41º - Este regimento entra em vigor na data da sua aprovação.

#### **ANEXO B: CURSOS SUPERIORES DE TEOLOGIA**

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO - CONSELHO NACIONAL DE EDUCAÇÃO

INTERESSADO/MANTENEDORA: Conselho Nacional de Educação

RELATOR(A) CONSELHEIRO(A): Eunice R. Durham, Lauro Ribas Zimmer, Jacques Velloso e José Carlos Almeida da Silva

PROCESSO Nº: 23001.000081/99-00

PARECER Nº:

CES 241/99

CÂMARA OU COMISSÃO:

CES

APROVADO EM:

15/03/99

I – RELATÓRIO



O ensino da Teologia nas universidades tem uma longa tradição, que remonta à *própria origem* destas instituições.

Na origem, a Teologia, constituída como uma análise efetuada pela razão sobre os preceitos da fé, estava estreitamente subordinada a uma única orientação religiosa – de início, o catolicismo. Depois da Reforma, as universidades protestantes desenvolveram seus próprios cursos teológicos. De uma forma ou de outra, os cursos estavam ligados à religião oficial do Estado.

A separação entre Igreja e Estado, estabelecida pela grande maioria dos regimes republicanos e pelas monarquias constitucionais, alterou esta situação, *permitindo a pluralidade de orientações teológicas*. Isto, entretanto, não criou nenhum conflito com o Estado ou entre as diversas orientações religiosas, por não haver, na organização dos sistemas de ensino da quase totalidade desses países, a instituição de currículos mínimos ou de diretrizes curriculares. Estabeleceu-se, desta forma, uma pluralidade de orientações.

No Brasil, a tradição de currículos mínimos ou, mais recentemente, de diretrizes curriculares nacionais, associada à questão da validade dos diplomas de ensino superior para fins de exercício profissional pode interferir no pluralismo religioso.

De fato, o estabelecimento de um currículo mínimo ou de diretrizes curriculares oficiais nacionais pode constituir uma ingerência do Estado em questões de fé e ferir o princípio da separação entre Igreja e Estado. Talvez, inclusive, seja esta a razão pela qual os cursos de Teologia não se generalizaram nas universidades brasileiras, mas se localizaram preferencialmente nos seminários.

Em termos da autonomia acadêmica que a constituição assegura, não pode o Estado impedir ou cercear a criação destes cursos. Por outro lado, devemos reconhecer que, em não se tratando de uma profissão regulamentada não há, de fato, nenhuma necessidade de estabelecer diretrizes curriculares que uniformizem o ensino desta área de conhecimento. Pode o Estado portanto, evitando a regulamentação do conteúdo do ensino, respeitar plenamente os princípios da liberdade religiosa e da separação entre Igreja e Estado, permitindo a diversidade de orientações.

PCES0241\_99.doc/SAO 002-3/99

## II – VOTO DOS RELATORES

Tendo em vista estas considerações, votamos no sentido de que:

a) Os cursos de bacharelado em Teologia sejam de composição curricular livre, a critério de cada instituição, podendo obedecer a diferentes tradições religiosas.

b) Ressalvada a autonomia das universidades e Centros Universitários para a criação de cursos, os processos de autorização e reconhecimento obedecem a critérios que considerem exclusivamente os requisitos formais relativos ao número de horas-aula ministradas, à qualificação do corpo docente e às condições de infraestrutura oferecidas.

c) O ingresso seja feito através de processo seletivo próprio da instituição, sendo

pré-condição necessária para admissão a conclusão do ensino médio ou equivalente.

d) Os cursos de pós-graduação *stricto ou lato sensu* obedecem às normas gerais para este nível de ensino, respeitada a liberdade curricular.

Brasília-DF, 15 de março de 1999.

Eunice R. Durham

Lauro Ribas Zimmer

Jacques Velloso

José Carlos Almeida da Silva

## II - DECISÃO DA CÂMARA

A Câmara de Educação Superior acompanha o votos do Relatores.

Sala das Sessões, 15 de março de 1999.

Conselheiros Hésio de Albuquerque Cordeiro - Presidente

Roberto Cláudio Frota Bezerra - Vice-Presidente

PCES0241\_99.doc/SAO 002-3/99

## ANEXO C: A LEGISLAÇÃO PELO MEC

Os cursos de Bacharelado em Teologia tem amparo constitucional pelo MEC como cursos de natureza jurídica livre, para escolas, seminários ou instituições de ensino que ofertarem este curso, e que não tenham o credenciamento junto ao MEC, pois devido a reformulação da nova lei algumas universidades, faculdades, passaram pelo processo de pedido protocolado junto ao MEC e já tem seus cursos reconhecidos pelo MEC, como portaria, deixaram assim de ser considerados cursos

livres e passaram a ser reconhecidos pelo MEC isso no caso de Bacharelado em Teologia em caráter presencial, ou seja em sala de aula. Isto não tem validade para Cursos a Distância.

No caso do curso de Licenciatura Plena em Ciências da Religião com Habilitação em Ensino Religioso, a nova LDB LEI 9.394/97 predispõe e o MEC deixa livre para qualquer faculdade ou universidade ofertarem este curso para PROFESSORES DE ENSINO RELIGIOSO DAS ESCOLAS DA REDE PUBLICA DE ENSINO, ou seja, o MEC não pode autorizar e nem reconhecer porque se trata de curso para professores de ensino religioso.

Esclarecendo o MEC autoriza, reconhece os cursos de bacharelado em teologia como cursos livres ou não, livres para as instituições de ensino que ainda não passaram pelo credenciamento junto ao MEC o que não deixa de ser valido, reconhecido para aquelas que já passaram pelo credenciamento junto ao MEC.

Seque algumas importantes leis citadas no referido acima.

#### PARECER 241/99

Os cursos de Bacharelado em Teologia sejam de composição curricular livre, a critério de cada instituição, podendo obedecer a diferentes tradições religiosas.

Ressalvada a autonomia das universidades e Centros Universitários para a criação de cursos, os processos de autorização e reconhecimento obedçam a critérios que considerem exclusivamente os requisitos formais relativos ao número de horas-aula ministradas, à qualificação do corpo docente e às condições de infraestrutura oferecidas.

O ingresso seja feito através de processo seletivo próprio da instituição, sendo pré-condição necessária para admissão a conclusão do ensino médio ou equivalente.

Os cursos de pós-graduação *stricto ou lato sensu* obedçam às normas gerais para estes níveis de ensinos, e respeitadas a liberdade curricular. Clique no título azul para ver o parecer.

PARECER 505/99 Voto no sentido de que o Ministério da Educação encaminhe à Câmara de Deputados comunicação sobre a deliberação adotada por esta Câmara nos Termos deste Parecer e do Parecer CES n.º 241/99, que contemplam a proposição contida na Indicação n.º 1.103/98 da autoria do Deputado Aldir Cabral.

PARECER 765/99

As universidades e estabelecimentos isolados de ensino superior que ministrem cursos de licenciatura, só poderão submeter aos exames preliminares de que trata o Decreto-Lei 1.051, de 21 de outubro de 1969, os concluintes de cursos superiores feitos em Seminários Maiores, Faculdades Teológicas (Este é nosso caso como FETEV) ou instituições equivalentes, de qualquer confissão religiosa, quando, no ato da inscrição, demonstrarem:

Que seu ingresso nos cursos mantidos por essas instituições se deu após a conclusão dos estudos do 2º grau ou equivalentes;

Que tais cursos tiveram a duração de dois anos, no mínimo;

Que os interessados os concluíram, exibindo, para tanto, os competentes diplomas;

Que nesses cursos estudaram, pelo menos, duas disciplinas específicas do curso de licenciatura que pretendam freqüentar.

Os 'exames preliminares' a que se refere o mencionado diploma terão por objeto a disciplina ou disciplinas indicadas na alínea 'd' do número anterior, e deverão:

Ser realizados ao mesmo nível em que se efetuam para os que concluem o estudo dessas disciplinas, ou seja, ao nível da licenciatura;

Cobrir a mesma área de conhecimento e o mesmo conteúdo programático adotado pela instituição responsável pelos exames.

O estudo das demais disciplinas do currículo pleno do curso de licenciatura far-se-á de acordo com a carga horária de praxe na instituição em que o interessado se matricular, sendo vedado qualquer aproveitamento de estudo dessas disciplinas.

Não terão validade os diplomas expedidos sem o cumprimento total das exigências acima enumeradas"

PARECER 296/99

"Em vista do exposto, voto contra o pleito de reconhecimento dos cursos livres de licenciatura em Teologia e de bacharelado em Diaconia Social, ministrados pela Universidade Luterana do Brasil, com sede em Canoas – RS, da Comunidade Evangélica Luterana São Paulo. Caso a instituição venha a criar curso de bacharelado em Teologia, poderá solicitar reconhecimento nos termos do Parecer CES/CNE 241/99. O curso de bacharelado em Diaconia Social pode continuar a ser

oferecido como curso livre, tendo, os alunos, direito a um certificado que ateste os estudos realizados”.

Por oportuno, voto também por esclarecer às instituições interessadas que o Decreto-Lei 1.051/69, que permitia, na hipótese de existência de vagas, forma de ingresso privilegiada em cursos de licenciatura para os que houvessem concluído estudos em Seminários Maiores, Faculdades Teológicas ou instituições equivalentes, dispensando-os do antigo exame vestibular e permitindo-lhes prestar apenas exames preliminares, foi revogado pelo art. 92 da Lei 9.394/96, a qual também determina, em seus artigos 43, 49 e 50 que todo o ingresso em cursos superiores de graduação, exceto no caso das transferências ex officio, seja feito mediante processo seletivo prévio.

Diante de todo o exposto voto no sentido de que o ingresso dos portadores de cursos realizados em Seminários Maiores, Faculdades Teológicas e instituições congêneres deve atender à regra geral contida na nova LDB (Lei 9.394/96), ou seja, mediante o cumprimento dos seguintes requisitos: que os candidatos tenham concluído o ensino médio ou equivalente e que tenham sido classificados em processo seletivo.

Quanto ao aproveitamento de estudos entende o Relator, que tal aproveitamento somente era possível na vigência do Decreto-Lei 1.051/69, isto é, até a data da promulgação da nova LDB.

#### PARECER DO CONSELHO PLENO DE 06/04/99

Ante o anteriormente exposto e considerando:

A enorme diversidade das crenças religiosas da população brasileira, freqüentemente contraditórias umas em relação às outras e muitas das quais não estão organizadas nacionalmente;

A liberdade dos diferentes sistemas de ensino em definir os conteúdos de ensino religioso e as normas para a habilitação e admissão dos professores, da qual resultará uma multiplicidade de organização do conteúdo dos cursos;

A conseqüente impossibilidade de definir diretrizes curriculares nacionais para a formação de professores para o ensino religioso e critérios de avaliação dos cursos que não discriminem, direta ou indiretamente, orientações religiosas de diferentes segmentos da população e contemplem igualmente a diversidade de conteúdos propostos pelos diferentes sistemas de ensino,

Concluimos que:

Não cabendo a União, determinar, direta ou indiretamente, conteúdos curriculares que orientam a formação religiosa dos professores, o que interferiria tanto na liberdade de crença como nas decisões de Estados e municípios referentes à organização dos cursos em seus sistemas de ensino, não lhe compete autorizar, nem reconhecer, nem avaliar cursos de licenciatura em ensino religioso, cujos diplomas tenham validade nacional;

Devendo ser assegurada a pluralidade de orientações, os estabelecimentos de ensino podem organizar cursos livres ou de extensão orientados para o ensino religioso, cujo currículo e orientação religiosa serão estabelecidos pelas próprias instituições, fornecendo aos alunos um certificado que comprove os estudos realizados e a formação recebida; Competindo aos Estados e municípios organizarem e definirem os conteúdos do ensino religioso nos seus sistemas de ensino e as normas para a habilitação e admissão dos professores, deverão ser respeitadas as determinações legais para o exercício do magistério, a saber: diploma de habilitação para o magistério em nível médio, como condição mínima para a docência nas séries iniciais do ensino fundamental; preparação pedagógica nos termos da Resolução 02/97 do plenário Conselho Nacional de Educação, para os portadores de diploma de ensino superior que pretendam ministrar ensino religioso em qualquer das séries do ensino fundamental; diploma de licenciatura em qualquer área do conhecimento. Brasília-DF, 06 de abril de 1999.

## **APÊNDICES**

**APÊNDICE A: ROTEIRO DE ENTREVISTA – AMBIENTE INTERNO DO CETEF.**

**APÊNDICE B: ROTEIRO DE ENTREVISTA – AMBIENTE EXTERNO DO CETEF.**



## APÊNDICE A: ROTEIRO DE ENTREVISTA – AMBIENTE INTERNO DO CETEF.

### CARACTERIZAÇÃO DA ESCOLA

1. Quanto à forma de propriedade, ela é pública, privada ou mista?
2. Quanto ao tamanho da escola: mico, pequena, média ou grande?
3. A escola tem parcerias com o CESUSC, no centro da cidade, no sul da ilha, na barra da lagoa. Desde quando começou essas parcerias? Vocês pagam pelo uso das salas?
4. Como você gostaria de ver a escola daqui a dois anos?

### ESTRUTURA ORGANIZACIONAL E FÍSICA DO CETEF

1. A secretária da escola é remunerada ou voluntária? Se é remunerada, quem é responsável pelo pagamento dela?
2. Quantos tesoureiros a escola possui? São remunerados ou voluntários?
3. Conselho técnico – quem forma o conselho técnico?
4. Corpo docente – quem são os professores (nome) / disciplinas q lecionam/ formação deles?(todos têm apenas o ensino médio em teologia ou existe alguém q seja bacharel?)/quem são os professores assistentes, contratados e convidados?
5. Qual o endereço de funcionamento da biblioteca e tesouraria?

### INSTALAÇÕES/ RECURSOS HUMANOS

1. Liste todo o material físico de que dispõe a secretaria (computador, impressora, internet)

Nome	Quantidade

2. A secretária é remunerada? A sua remuneração está de acordo com o valor praticado no mercado? Qual o valor pago (opcional)?
3. As pedagogas são remuneradas? A remuneração está de acordo com o valor praticado no mercado? Qual o valor pago (opcional)? Qual a formação profissional das pedagogas?

4. O tesoureiro é remunerado pelo CETEF ou pela igreja? Se for pelo CETEF, o valor está de acordo com o valor praticado no mercado? Qual a formação profissional dos tesoureiros?
5. Dê alguns exemplos de professores convidados, a especialidade de ensino e formação profissional teológica?

#### ANÁLISE DE MATRICULAS (VENDAS)

1. Complete a tabela abaixo com o histórico de matrículas desde 2004 até os dias de hoje.

Período	Básico	Médio	Nº Sala básico	Nº sala médio
2004				
2005				
2006				

#### ANÁLISE FINANCEIRA

1. Solicitar do tesoureiro/contador a última DRE (demonstração do resultado do Exercício) da escola (em geral a DRE cobre o período de um ano encerrado, no caso, 2005, em uma data específica, em geral 31 de dezembro do ano calendário). Um exemplo abaixo é dado, pode haver mudanças devido o tipo de serviço prestado:

#### COMPOSTO MERCADOLÓGICO

##### PREÇO

1. Qual o objetivo que a instituição quer atingir ao estabelecer o preço da mensalidade? (ter lucro, ou pagar apenas professores)
2. A escola tem uma estratégia para fixar o preço das mensalidades? (preço orientado para custos, preço baseado na demanda que reflete o valor percebido da oferta na mente do cliente; preço baseado na concorrência, onde se pratica um preço menor, igual ou maior do que a concorrência)
3. As entradas, por meio do pagamento das mensalidades, cobrem que tipo de custos?
4. Existe algum custo adicional para o uso das salas nos diversos núcleos?
5. Como você acha que os consumidores encarariam uma mudança no preço das mensalidades? Eles estão dispostos a pagarem um pouco mais ou acreditam que a mensalidade é cara mesmo sem aumento.
6. O preço é o mesmo tanto para o curso básico como para o médio (preço único)? Ou o preço é estabelecido por disciplina, ou por semestre/

7. Existe algum tipo de desconto para o aluno que paga adiantado ou em dia?
8. Em relação aos concorrentes como o preço da mensalidade da escola se comporta? Está acima, é o mesmo, ou é mais barata? Por quê?

#### PRODUTO/SERVIÇO

1. O serviço que escola oferece é em nível básico e médio. Além das aulas, existe outro tipo de serviço que a escola oferece para os alunos? (conferencias, eventos, feiras, etc)
2. Você acredita que os cursos oferecidos pela escola oferecem benefícios aos alunos? De que forma eles percebem isso? Através da qualidade do serviço prestado, etc.
3. Qual o objetivo que a escola quer alcançar com a prestação deste serviço?
4. De que forma você acredita que a escola pode melhorar o serviço que ela oferece?

#### PRAÇA/DISTRIBUIÇÃO

1. Hoje, sabe-se que a escola tem se descentralizado em alguns núcleos pela região de Florianópolis a fim de tornar-se acessível aos seus alunos. Antes, onde funcionava a escola? Como se deu essa mudança, ou seja, a partir de que momento percebeu-se a necessidade de mudança?
2. Quais foram os resultados advindos da descentralização da escola? Esses resultados alcançaram os seus objetivos ou precisam melhorar? Se precisam melhorar, em quê?
3. A escola sofreu barreiras para efetuar a descentralização? Quais e de que forma isso foi administrado?

#### PROMOÇÃO

1. Quais são os materiais impressos ou audiovisuais que a escola utiliza para realizar o trabalho de promoção do seu serviço?
2. De que forma a escola tem trabalhado sua promoção? (através de eventos, do serviço por telefone, contato pessoal). Justifique a escolha e uso das formas.
3. A escola destina parte de seus gastos para sua promoção? Se sim, quanto isso representa?

## APÊNDICE B: ROTEIRO DE ENTREVISTA – AMBIENTE EXTERNO DO CETEF

### DIMENSAO CLIENTE/ALUNOS

1. Quem são os clientes: perfil?
2. Existe algum critério de segmentação dos clientes da escola?
3. A escola possui algum tipo de aluno que é responsável por uma parte significativa do seu faturamento? (por exemplo: jovens da igreja sede representam 49%, eles estão entre os 18 a 28 anos).
4. A escola possui algum plano de fidelização dos alunos?
5. o mercado-alvo tem acesso ao serviço? Existem grandes possibilidades de aumento do mercado-alvo ou o mercado possui suas restrições? Se possui, quais?
6. Qual o diferencial que você deseja os alunos/clientes percebam na escola? (Preço, qualidade, equipe capacitada, eficácia no atendimento, tecnologia, relação de confiança, atendimento personalizado, ter contato constante com os alunos, ex alunos e possíveis alunos) De que forma a escola trabalha isso?
7. Quais os principais fatores utilizados para atrair novos alunos? (bom relacionamento, preço, qualidade no serviço, propaganda, participação em eventos, premiação de alunos, descontos, prazos, etc).

### CONCORRENTE: IBE

1. Como surgiu a organização? Qual a data da sua fundação?
2. Onde a organização está localizada?
3. O imóvel da organização é próprio ou alugado?
4. Qual a classificação da organização quanto a forma de propriedade (pública, privada)? Micro, pequena empresa?
5. Qual o nível de regulamentação da escola?
6. Que tipo de impostos a escola paga?
7. Quais os cursos que ela oferece e o período de cada curso?
8. Qual o objetivo da Escola ao oferecer os cursos?
9. Qual o valor dos cursos?
10. Quantos alunos a escola possui por curso?
11. A escola tem parcerias com outras organizações? De forma essas parcerias são administradas?

12. Como se dispõe a estrutura física e tecnológica da Escola?
13. Como se dispõe a estrutura organizacional da Escola?
14. Quantos professores a Escola possui e qual a formação deles?
15. Quais os funcionários da escola são remunerados?
16. A Escola produz seu material?
17. Quais os pontos fortes e fracos?

#### FORNECEDORES

1. Quem são?
2. Quantos são?
3. O que fornecem?
4. Onde estão localizados?
5. *Qualidade dos produtos?*
6. Como é trabalho a questão: prazos, preço de venda e de entrega?

#### ECONOMICA

1. Quais as condições econômicas no mercado em que sua organização atua?
2. Como a política fiscal influencia as atividades da organização?
3. Os impostos pagos representam quantos por centos do faturamento?
4. O setor em que a organização está inserida cresceu nos últimos anos? Essa expansão setorial se deve a que fatores?
5. De que forma a taxa de juros influencia em sua organização?

#### POLITICA/LEGAL

1. Quais as leis que regulamentam a atividade da escola? Identificar as leis e os órgãos que a legitimam.
2. Qual o nível de regulamentação do setor? Avaliar vantagens e desvantagens.
3. Em quais pontos /aspectos legais as leis podem afetar a atuação da escola.
4. A política econômica adotada pelo governo que está em constante mudança influi no andamento e competitividade da escola?

#### SOCIAL, CULTURAL, DEMOGRÁFICA.

1. Qual a influência da demografia na organização?
2. Como as tendências sociais influenciam na atuação da escola?
3. Os costumes, crenças e valores sociais da sociedade onde está inserida ou mesmo do seu mercado-alvo são analisados pela escola? De que forma? Quais os aspectos mais importantes que influenciam?